BESTSELLER THE SUNDAY TIMES

Richard BRANSON

Like A Virgin

Czego nie nauczą Cię w szkole biznesu

WYDAWNICTWO Studio Emka

Like A Virgin

Czego nie nauczą Cię w szkole biznesu

W 32

BESTSELLER THE SUNDAY TIMES

Richard BRANSON

Like A Virgin

Czego nie nauczą Cię w szkole biznesu

WYDAWNICTWO Studio

Tytuł oryginalny:
Like A Virgin. Secrets They Won't Teach You at Business School

Przekład:
Anna Wojtaszczyk
Olga Wojtaszczyk

Redakcja:
Krzysztof Gajowiak

Projekt polskiej wersji okładki:
Łukasz Pawlak

Fotografia na pierwszej stronie okładki:
Copyright © Jim Forrest / Alamy Images

Fotografia na czwartej stronie okładki:
Copyright © Brian Moody / Rex Features

Copyright © Sir Richard Branson 2012 First published in 2013 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing A Random House Group Company

Copyright © for the polish edition by Studio EMKA, Warszawa 2014

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części, w jakiejkolwiek formie – zastrzeżone.

Wszelkich informacji udziela:
Wydawnictwo Studio EMKA
ul. Królowej Aldony 6,
03-928 Warszawa
tel./fax 22 628 08 38, 616 00 67
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-64437-10-6

Skład i łamanie: Anter Poligrafia (www.anter.waw.pl)

Skład wersji elektronicznej:
Virtualo Sp. z o.o.

Spis treści

Wstęp

Pięć sekretów, jak założyć biznes

Siłą są ludzie

Mili ludzie moga finiszować jako pierwsi

Najsłabsze ogniwo

Filozofia biznesu

Pieprz się, Goliacie!

Ważne, aby nie być poważnym

Supergadka

Możliwości, jakie niesie ryzyko

Prywatny kosmos

Oni mówią

Dziesięć na dziesięć

Jeśli nigdy nie popełniasz błędów

Klient ma zawsze rację

Świadomość marki

Steve jobs

Pierwsze wrażenie jest niezwykle ważne

By wygrać wojnę z narkotykami

Nauka: ostatnia granica

Usunąć kliny blokujące

Jak dobre wino

Cóż znaczy nazwa?

Chcesz byc prezesem?

Sztuczka z chińskim talerzem obrotowym

Przepis na przedsiębiorcę

W powietrzu pachnie zmianą

Nie podoba ci się druga opinia?

Zrywanie

Gdybym mógł zrobić to wszystko jeszcze raz

Więcej chodzenia i gadania

Wypadki się zdarzają

Sięgaj gwiazd

Energia zrównoważona

Nowe przedsięwzięcia

Rośnij

Przekonać klienta jest łatwo

Co to jest sukces?

Kiedy wybierzesz się na wędrówkę

Przetrwać trudne czasy

Nad poziomy wylatuj

Żyć jak branson

Wczesne próby

Zmiana jest dobra

Zarządzanie rozruchem

Szokujące odkrycie!

Pętla z krawata

Dzisiejsze niepowodzenie

Prawdziwa zmiana na dobre?

Bądź przywódcą

Świetna obsługa klienta

Czy złe wieści moga być dobre?

Wybieranie wspólnika

Inwestuj w swoich ludzi

Dzień, w którym nie umarła muzyka

Dobre szkolenie

Rebranding

Przedefiniowane usługi społecznościowe

A-B-C

Upoważnianie i docenianie

Uruchamianie biznesu

Zwracaj uwagę na drobne szczegóły

Samotny przedsiębiorca?

Problemy planety

„przypieczętujmy to uściskiem dłoni”

Związki w miejscu pracy

Zapracuj na zaufanie swoich klientów

By lepiej pracować

Wykreowanie marki

Dzielenie się życiowymi lekcjami

Władza w ręce ludu

Dbanie o własną kondycję

Co jest lepsze niż zapomoga?

Dom i/lub biuro

Rozruszać gospodarkę

Przepisy ruchu drogowego

Twarda lekcja

PODZIĘKOWANIA

Przypisy

Wstęp

Szkoły biznesu to wspaniałe miejsca, a jednak z perspektywy czasu jestem wdzięczny, że nigdy do żadnej nie chodziłem – zakładając oczywiście, że któraś z nich by mnie przyjęła!

Tak po prostu, formalna edukacja i ja nigdy do siebie nie pasowaliśmy. Miałem ciężką dysleksję w połączeniu z czymś, co – jak przypuszczam – obecnie zostałoby zdiagnozowane jako niezdolność do koncentracji. Jednak gdy w latach sześćdziesiątych chodziłem do Stowe School, byłem po prostu uważany za nieuważnego i nieznośnego ucznia. W wyniku czego, jak sądzę, wszyscy, począwszy od dyrektora, a na woźnym skończywszy, prawdopodobnie z ulgą przyjęli moją decyzję, żeby rzucić szkołę i zrealizować swoje marzenie (ówczesne), by wydawać własną gazetę.

Często zastanawiam się, jak wyglądałyby moje życie i kariera, gdybym kontynuował edukację wystarczająco długo, by nauczyć się wszystkich standardowych zasad, co należy, a czego nie należy robić przy zakładaniu biznesu.

Chociaż podobno słowo to powstało w dziewiętnastym wieku, to zakładając swoje czasopismo, a później firmę wysyłkowej sprzedaży płyt, nie miałem bladego pojęcia, że dość wyraźnie przejawiam pewne symptomy charakterystyczne dla czegoś zwanego przedsiębiorczością.

Wtedy ten wyraz nic dla mnie nie znaczył, ale od tamtej pory stał się właściwie sednem wszystkiego, co robiłem przez ostatnich ponad czterdzieści lat. Grupa firm Virgin rozrastała się na różne dziwaczne i wspaniałe sposoby, które nawet ja nie zawsze do końca rozumiem. Czasem zastanawiam się, czy fakt, że nigdy nie wpojono mi „poprawnego” sposobu postępowania, nie jest powodem, dla

którego, żeby nie wiem co się działo, rzadko miewam problemy ze spaniem w nocy.

W artykułach, które – mam nadzieję – zaraz przeczytacie, sporo mówię o ważnej roli, jaką moim zdaniem przedsiębiorcy mają do odegrania we współczesnym świecie. Pęd do kreatywności, który każe przedsiębiorcom zakładać firmy i przywracać biznesy do życia, nie tylko daje zatrudnienie, ale pomaga też radzić sobie z wieloma wyzwaniami, jakie stoją przed naszymi społecznościami, społeczeństwem i planetą.

Przedsiębiorcy to ludzie z natury ciekawi. To pewnie dlatego otrzymuję całe tony poczty od osób z całego świata zadających przeróżne pytania o to, jak prowadzić biznes „w stylu Virgin". Następne strony to mieszanka odpowiedzi na te pytania oraz moich pisemnych porad na różne tematy, porozrzucanych w różnych publikacjach, z całego świata.

Ludzie, którzy się ze mną kontaktują, zazwyczaj szukają wskazówek we wszelkich sprawach – jak założyć nowy biznes albo jak zamknąć stary, jak zatrudniać ludzi i jak ich zwalniać i – to najfajniejsze – pytają o wszystko, co jest pomiędzy jednym a drugim. Skoro dobrze wiadomo, że skupiam się na tym, by biznes zawsze dawał radość i frajdę, granica pomiędzy moją pracą a życiem osobistym czasem się trochę zaciera: podobnie jak w pytaniach, które otrzymuję!

Ponieważ nigdy nie pracowałem dla kogoś, ta książka została napisana z perspektywy założyciela. Tym niemniej rady nadają się dla każdego, kto staje w obliczu wyzwania, jakim jest praca w biznesie czy firmie.

Całkiem niedawno w Londynie pewien brytyjski dziennikarz zadał mi wiele krótkich pytań na temat mojej pracy i życia osobistego, dlatego w charakterze wprowadzenia do tego, co będzie potem, przytaczam kilka ciekawszych:

> **Pytanie: Jaka jest pierwsza rzecz, o jakiej pan myśli po przebudzeniu?**
> **Odpowiedź:** *Jak większość ludzi myślę o tym, która godzina! A potem często: „W jakim jestem kraju?".*
>
> **P: Jakie słowo sprawia, że wstaje pan rano z łóżka?**

O: *Właściwie są to dwa słowa „Richard. Przestań!" z typowym dla Glasgow akcentem mojej żony.*

P: Jaki jest pana ulubiony zespół?
O: *Okej, jestem nieobiektywny, ale musi to być Sex Pistols i Mike Oldfield, którzy stanowili genezę Virgin Records – a tak, i jeszcze Genesis też.*

P: Jaka była pierwsza płyta, którą pan kupił?
O: *Aż wstyd mi się przyznać, ale wydaje mi się, że to było „Summer Holiday" Cliffa Richarda.*

P: Najlepszy kraj, jaki pan odwiedził?
O: *Trudna decyzja, ale prawdopodobnie Australia. Po prostu uwielbiam australijską radość życia – wspaniały, tętniący życiem kraj.*

P: Pana ulubiony kraj?
O: *Chociaż uwielbiam mieszkać na Brytyjskich Wyspach Dziewiczych, musi to być Wielka Brytania. Przez całe lata okazywała mi życzliwość.*

P: Trzy najbardziej ryzykowne rzeczy, jakie pan zrobił do tej pory?
O: *Przepłynięcie Atlantyku ślizgaczem, lot balonem napełnionym gorącym powietrzem i kitesurfing. Na podróż w kosmos trzeba jeszcze poczekać, chociaż, jak na ironię, może to być najmniej niebezpieczna rzecz na tej liście.*

P: Gdyby mógł pan spotkać człowieka legendę, żyjącego lub nie, kto by to był?
O: *Zakładam, że wskrzesiłby ich pan na to spotkanie? Jeśli tak, to albo Krzysztof Kolumb który, wśród wielu innych miejsc, jako pierwszy dostrzegł Brytyjskie Wyspy Dziewicze, albo Sir Francis Drake. Wspaniale byłoby zostać odkrywcą tego kalibru.*

P: Kto jest pana mentorem?
O: *Moja mama i mój tata. Oboje mieli ogromnie pozytywny wpływ na moje życie.*

P: Jaką najmądrzejszą sentencję pan kiedykolwiek usłyszał?
O: *By szukać w ludziach tylko tego, co najlepsze. I jeśli mogę wymienić drugą: „Tylko głupiec nigdy nie zmienia zdania".*

P: Ulubiona piosenka?
O: *Franka Sinatry „My Way". Prawdopodobnie nie najbardziej odlotowa odpowiedź, jakiej można by się spodziewać, co? Szczególnie od kogoś, kto kiedyś był właścicielem największej niezależnej wytwórni płytowej na świecie.*

P: Czy ktoś kiedyś wziął pana za kogoś innego?
O: *Dość często. Kiedyś podeszła do mnie mała dziewczynka i powiedziała: „Wygląda pan dokładnie jak ten koleś Richard Branson". A ja przytaknąłem i podziękowałem. Potem dodała: „Powinien pan pójść i zapisać się do jednej z tych agencji dla sobowtórów. Może nie zarobi pan tyle co on, ale mimo to zbiłby pan majątek!". Mylą mnie też bez przerwy z Bradem Pittem… żartuję!*

P: Gdyby dostał pan 60 dolarów na rozpoczęcie biznesu, jak by pan to zrobił?
O: *Gdybym był znany, podpisałbym te dolary i sprzedawał każdy po 20 dolarów. Potem podpisałbym te dwudziestodolarówki i sprzedawał je po 50 dolarów, i tak dalej. Jak to mówią, nic tak dobrze nie robi pieniędzy jak pieniądze.*

P: Czy jest coś, co chciałby pan w sobie zmienić?
O: *Musiałby to być mój wiek. Chciałbym zacząć się cofać, zamiast posuwać do przodu.*

P: Co pan kocha, a czego nienawidzi?
O: *Kocham bliskość naszej rodziny. A nienawidzę tego, że nie mogę spędzać z nią dużo więcej czasu. Właściwie to nienawidzę też słowa „ nienawiść". Jest jej zdecydowanie za dużo na tym świecie.*

P: Co doprowadza pana do płaczu?
O: *Płaczę, kiedy dzieje się coś radosnego i smutnego. Moje dzieci zawsze zabierają do kina pudełko chusteczek! Widziałem też w Afryce wiele rzeczy, od których każdemu łzy napłynęłyby do oczu.*

P: Co sprawia, że się pan śmieje?
O: *Mam szczęście. Cały czas się śmieję. Kocham życie, kocham ludzi, uwielbiam dobry dowcip. Zdecydowanie podpisuję się pod teorią, że śmiech jest dobry dla duszy.*

P: Co najbardziej przyczyniło się do pana sukcesu?
O: *Wszyscy ci ludzie, którzy ciężko pracowali w Virgin przez lata i sprawili, że dziś jest tym, czym jest. Była w tym też domieszka szczęścia, z pewnością, ale nie wierzę, że szczęście tak po prostu samo przychodzi – trzeba nad nim pracować.*

P: Klucz do sukcesu w trzech słowach, poproszę?
O: *Ludzie. Ludzie. Ludzie.*

P: Czy jest coś, o czym jeszcze pan marzy?
O: *Chciałbym mieć wnuki, podobnie jak moja żona. Trzymam kciuki!*

P: Co pana motywuje, by kontynuować?
O: *Wszystko! Kocham to, co robię, kocham Ludzi, uwielbiam doprowadzać do zmian. Nie sądzę, bym miał przestać, dopóki nie padnę. Dlaczego miałbym przestawać? Za dobrze się bawię.*

P: Co pana doprowadza do szału?
O: *Negatywność. Ludzie, którzy w innych szukają tego, co najgorsze, oraz typ „szklanka do połowy pusta". Nie znoszę pLotek!*

P: Czy jest pan zestresowany?
O: *Nie za bardzo. Usilnie staram się pokonywać wyzwania, a jeśli mi się nie uda, szybko się podnoszę.*

P: Co nie pozwala panu zasnąć w nocy?
O: *Kiedyś były to imprezy, aLe dzisiaj należą do rzadkości. Bardzo mało jest teraz rzeczy, które nie pozwalają mi zasnąć w nocy. Zazwyczaj śpię jak dziecko.*

P: Czego się pan najbardziej boi?
O: *Jak wielu Ludzi boję się choroby w rodzinie czy wśród przyjaciół. Rzeczy, nad którymi nie mam kontroli.*

P: Czy ma pan łaskotki?
O: *Nie znam nikogo, kto miałby większe. Choć dlaczego jest tak, że nie można samego siebie połaskotać, pozostaje jedną z największych nierozwiązanych zagadek świata.*

P: Co daje panu szczęście?
O: *Osiąganie tego, z czego można być dumnym, szczególnie jeżeli ludzie mówili, że tego nie da się zrobić.*

P: Którym z siedmiu krasnoludków by pan był?
O: *A jest tam Napalony? Nie? Okej, w takim razie opowiadam się za Wesołkiem!*

P: Czy jakieś wydarzenie zmieniło pana życie?
O: *Przetrwanie kraksy podczas lotu balonem napełnionym gorącym powietrzem oraz na ślizgaczu, bo dzięki temu mogłem spotkać się z Nelsonem Mandelą. To jest absolutnie niesamowity człowiek; naprawdę czuję się zaszczycony, że go znam.*

P: Myślał pan kiedyś o tym, by kandydować w wyborach?
O: *Nie. Nie sądzę, by można było łączyć biznes i politykę. Musiałbym zrezygnować z Virgin, a za bardzo to lubię. Mogę walczyć o wiele kwestii*

politycznych (i przeciw wielu kwestiom), nie zostając tak naprawdę politykiem.

P: Co najbardziej żenującego pan w życiu zrobił?
O: *Cóż, to, o czym jestem gotów powiedzieć, zdarzyło się pewnego razu, kiedy Ruby Wax i ja byliśmy na Majorce. Podeszła do nas jakaś młoda para i powiedziała coś o pstryknięciu fotki. Więc Ruby i ja objęliśmy się i uśmiechnęliśmy, a ta para spojrzała na nas zmieszana i powiedziała: „Nie, my chcieliśmy, żebyście to wy nam zrobili zdjęcie".*

P: Kto zagrałby pana w filmie o pańskim życiu?
O: *Dawniej odpowiadałem „ja", ale nigdy nie miałem pewności, czy byłbym wystarczająco przystojny do tej roli. Żartuję! Prawdopodobnie Robert Pattison ze „Zmierzchu". Jest Brytyjczykiem i jest młody!*

P: Gdyby nie był pan sobą, kim chciałby pan być i dlaczego?
O: *Chciałbym zacząć od nowa i być moim własnym (wciąż czekamy) wnukiem, kiedy on lub ona się urodzi.*

P: Czy jest ktoś, dla kogo wciąż czuje pan podziw i respekt?
O: *Musi to być arcybiskup Tutu.*

P: Jaki jest pana ulubiony sport?
O: *Uwielbiam jeździć na nartach i sporo gram w tenisa, ale teraz musiałbym powiedzieć: kitesurfing. To niezwykłe, wiem, ale najlepsze warunki do jego uprawiania mamy na Necker.*

P: Czy przebiegnięcie maratonu londyńskiego było dla pana równie bolesne jak dla mnie?
O: *Nie wiem, jak bardzo pana bolało, ale tak! Ostatnie kilka mil okazało się dość trudne, ale tłum był zdumiewający, a ich entuzjazm ciągnął wszystkich. Ogromnie to polecam.*

P: Trzy słowa na opisanie marki Virgin?
O: *Innowacyjność, frajda i wysoka-jakość-obsługi-za-wspa-niałą-cenę. Trochę oszukiwałem przy tym ostatnim słowie!*

P: Czy zostało panu jeszcze coś do osiągnięcia?
O: *Jedna z najbardziej ekscytujących spraw, w jakie jesteśmy zaangażowani, to ELders[1]. Starania o to, by zagwarantować, że konflikty światowe będą rozwiązywane skuteczniej Lub nawet przejdą do historii. Wierzę, że zobaczymy, jak ELders osiągają wspaniałe rezuLtaty.*

P: Czy jest coś, co zrobiłby pan inaczej?

> **O:** Jeśli popatrzeć na to z perspektywy czasu, jest oczywi-ście wiele rzeczy, które powinienem był zrobić inaczej, ale jeśli nie, to odpowiedź brzmi: nie. Odlotowo się bawiłem i mam nadzieję, że tak będzie jeszcze przez długi czas.

PIĘĆ SEKRETÓW, JAK ZAŁOŻYĆ BIZNES

I sprawić, by działał

Są dwa pytania, które zadaje mi się przez cały czas. Najczęstsze brzmi: „Dlaczego nazwał pan swój biznes Virgin[2]?”. A tuż za nim plasuje się: „Jaki sekret pozwolił panu tworzyć odnoszące sukces biznesy?”.

Na pierwsze łatwo jest odpowiedzieć, ale nad tym drugim zawsze trzeba się trochę zastanowić. Fakty są takie, że nie istnieje żadna pojedyncza cecha charakterystyczna dla wielu przedsięwzięć Virgin, które odniosły sukcesy, ani też taka, która wskazywałaby, co poszło nie tak, kiedy nam się nie udawało. Niemniej, zastanawiając się nad tymi czterdziestoma latami, znalazłem pięć sekretów pozwalających zwiększyć szanse na to, by nowy biznes przetrwał i jeśli ma się szczęście – i czego każdy z nas by chciał – rozkwitał.

1. JEŚLI CIĘ TO NIE BAWI, NIE RÓB TEGO

Zakładanie firmy wymaga mnóstwa ciężkiej pracy i czasu, więc lepiej, by sprawiało ci to przyjemność. Kiedy rozpoczynałem działalność Virgin w piwnicy w zachodnim Londynie, nie było żadnego wielkiego planu czy strategii. Nie zabierałem się do budowania biznesowego imperium. Po prostu chciałem stworzyć coś, z czego ludzie z przyjemnością by korzystali, i mieć przy tym frajdę, a na koniec dnia modliłem się, by dało to tyle pieniędzy, żeby starczyło na zapłacenie rachunków.

Dla mnie w tworzeniu biznesu chodzi przede wszystkim o to, żeby zrobić coś, z czego człowiek może być dumny, żeby zebrać razem utalentowanych ludzi i stworzyć coś, co naprawdę zmieni życie innych ludzi.

Ludzie biznesu w pewien sposób przypominają malarzy. Kiedy zakładasz firmę, to jakbyś miał przed sobą czyste płótno; musisz je zapełnić. I tak jak dobry malarz musi na tym płótnie oddać wiernie każdy szczegół, tak biznesmen czy bizneswoman, jeżeli chce odnieść sukces, musi – otwierając interes – dopilnować każdego najmniejszego drobiazgu. Jednak w przeciwieństwie do dzieła sztuki praca nad biznesem nigdy się nie kończy. Biznes nieustannie ewoluuje, a poza tym nie tak łatwo zamalować popełnione błędy!

Jeśli biznesmen naprawdę zamierza w znaczący sposób coś zmienić i osiągnie swój cel, będzie w stanie zapłacić rachunki i na dodatek jego biznes odniesie sukces.

2. BĄDŹ INNOWACYJNY – STWÓRZ COŚ ODMIENNEGO

Niezależnie od tego, czy masz produkt, usługę, czy markę, we współczesnym świecie nie jest łatwo założyć firmę, przetrwać i prosperować. Dziś nawet, by wyrobić sobie pozycję, musisz zrobić coś radykalnie odmiennego.

Spójrz na biznesy, które przez ostatnich dwadzieścia lat odnosiły największe sukcesy. Microsoft, Google, Apple i Facebook, wszystkie one wstrząsnęły światem, w jakim żyjemy, dzięki temu, że zrobiły coś, czego nikt wcześniej nie robił, a potem nie przestawały wprowadzać innowacji. Teraz są na szczycie.

Nie każdy może aspirować do takiego poziomu; jednak gdybyś zdecydował się wejść w zatłoczony już sektor, lepiej bądź gotowy na zaoferowanie takiej obsługi klienta, która zdmuchnie konkurencję.

Kiedy zakładaliśmy Virgin Atlantic, wywołany przez nas pozytywny szum skupił się na prostym fakcie, że nasze załogi były dla pasażerów naprawdę miłe. Nie ma co – ale przełomowy pomysł na linie lotnicze!

3. DUMA Z PRZYNALEŻNOŚCI CZYNI CUDA

Biznesy to nic więcej jak grupa ludzi, i to oni są twoimi zdecydowanie największymi atutami. Prawdopodobnie w większości biznesów twoi ludzie *są* nawet twoim produktem.

Dla mnie nie ma nic smutniejszego niż słuchanie kogoś, kto przeprasza za miejsce, w którym pracuje. Kiedy ludzie są dumni, że należą do swojej firmy, ta duma jest wyjątkowym źródłem wsparcia i oddania, co w świecie pełnym przeciętności oraz obojętności stanowi wielką szansę, aby się wyróżnić.

4. KIERUJ DZIĘKI UMIEJĘTNOŚCI SŁUCHANIA

Żeby być dobrym liderem, musisz być wspaniałym słuchaczem. Pewnie, że musisz mieć własne zdanie, ale nie ma sensu narzucać swoich poglądów innym, jeżeli się z nimi trochę nie porozmawia i nie osiągnie jakiegoś konsensusu. Nikt nie ma monopolu na świetne pomysły czy dobre rady.

Wyjdź między ludzi, posłuchaj ich, wciągnij do rozmowy i ucz się od nich. Jako przywódca musisz też być mistrzem w obsypywaniu pochwałami. Nigdy nie krytykuj ludzi otwarcie; nigdy nie trać panowania nad sobą i zawsze od razu chwal za dobrze wykonaną pracę.

Chwaleni ludzie rozkwitają. Zazwyczaj nie trzeba im mówić, kiedy zrobili coś źle, ponieważ przeważnie sami o tym wiedzą.

5. BADŹ WIDOCZNY

Dobry przywódca nie tkwi za biurkiem. Nigdy nie pracowałem w siedzibie firmy – od zawsze pracuję w domu – ale jednak ciągle przebywam gdzieś poza nim i spotykam się z ludźmi. Wygląda na to, że cały czas podróżuję, ale zawsze mam przy sobie notes, by zapisywać pytania, obawy i dobre pomysły.

Jeśli lecę którąkolwiek z linii Virgin, zawsze bardzo się staram, by poznać tylu członków załogi i pasażerów, ilu tylko się da, i zazwyczaj wysiadam zaopatrzony w tuzin lub więcej dobrych wskazówek i pomysłów. Gdybym ich nie zapisał, mógłbym zapamiętać tylko kilka, ale umieszczenie ich w tym osławionym notesie oznacza, że mam je wszystkie. Rozmawiaj ze swoimi pracownikami i klientami

przy każdej okazji, słuchaj tego, co ci mówią, dobrego i złego, i zgodnie z tym postępuj.

Ktoś mógłby stwierdzić: „Łatwo powiedzieć, kiedy ma się mały biznes”, ale w Virgin dążymy do tego, by firmami kierowali ludzie, którzy wyznają tę samą filozofię. Tym samym możemy prowadzić dużą grupę firm w taki sam sposób, w jaki właściciel małego biznesu prowadzi firmę rodzinną – pilnując, by pozostawała zaangażowana, elastyczna i przyjazna.

A tak: wciąż jeszcze muszę odpowiedzieć na pierwsze pytanie, dotyczące pochodzenia nazwy Virgin. Niestety, nie wiąże się z nią żadna wielka seksowna historia, ponieważ została wymyślona przy okazji. Pewnego wieczoru przy kilku drinkach gawędziłem z grupą szesnastoletnich dziewczyn o nazwie dla sklepu z płytami. Przerzucaliśmy się różnymi pomysłami, a potem, ponieważ dla nas wszystkich biznes był czymś nowym, ktoś zasugerował nazwę „dziewiczy”, Virgin. Miała ona posmak czegoś nowego i świeżego, poza tym w tamtych czasach była również trochę ryzykowna, więc uważając, że będzie przykuwać uwagę, właśnie na nią się zdecydowaliśmy.

Ale niezależnie od tego, jak dobry będzie pomysł i/lub nazwa marki, nawet najlepszym może nie udać się za pierwszym razem. Na przykład na początku lat sześćdziesiątych inna grupa z chwytliwą nazwą, the Beatles, została odesłana z kwitkiem przez nie mniej niż siedem wytwórni płytowych, zanim znalazła taką, która gotowa była ich przyjąć.

Tak więc, jeśli nie przetrwasz, pamiętaj, że większość nowych biznesów nie odnosi sukcesu i że najlepsze nauki płyną zwykle z porażki. I, jak mówi stara piosenka, „po prostu podnieś się, otrzep i zacznij od początku”[3].

SIŁĄ SĄ LUDZIE

Prawdziwy motor każdego biznesu

Przejdźmy od razu do sedna: dobrzy ludzie nie tylko są kluczowi dla firmy, oni są firmą!

Znalezienie ich, zarządzanie nimi, inspirowanie ich i zatrzymanie przy sobie to jedno z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed przywódcami biznesowymi, a to, czy uda ci się temu sprostać, czy wręcz przeciwnie, na dłuższą metę odgrywa decydującą rolę w sukcesie i rozwoju twojego biznesu.

Czym jest firma, jeśli nie zbiorem ludzi? Weźmy linię lotniczą – samoloty, jakimi lata, są prawie takie same, jak u konkurencji. Wnętrza zazwyczaj wyglądają niemal identycznie, a rozrywki i jedzenie różnią się tylko w niewielkim stopniu. Tym, co odróżnia jedną linię od drugiej, są ludzie (czyli załoga pokładowa) oraz ich podejście do pasażerów. Załogi linii lotniczej Virgin są uśmiechnięte, pogodne i chętnie służą pomocą, co sprawia, że nasi pasażerowie chcą ponownie z nami latać.

Nic w tym dziwnego, że podobnie jak wcześniej Virgin Atlantic, Virgin America, linia, która działa w Stanach Zjednoczonych, ciągle zgarnia nagrody Travel Awards za obsługę i jakość. Samoloty ma nowe, ze wspaniałymi wnętrzami i rozrywką; przede wszystkim jednak z wielkim uznaniem spotyka się wspaniała obsługa świadczona przez załogi.

Ludzie to twój kluczowy atut. Ci z pierwszej linii mogą zadecydować o sukcesie albo porażce biznesu. Jak ciągle

przypominam naszym menadżerom oraz innym obiecującym przedsiębiorcom, szczere poczucie dumy z firmy całkiem zmienia postać rzeczy.

Nawet najlepszym ludziom potrzebne jest świetne kierownictwo. Dobry przywódca musi znać swój zespół, jego mocne i słabe strony; utrzymywanie kontaktów i słuchanie ludzi w czasie bezpośredniej rozmowy to podstawa. Jednym z najczęstszych powodów, dla których ludzie odchodzą z pracy, jest to, że nikt ich nie słuchał. Rzadko chodzi wyłącznie o pieniądze, częściej o frustrację.

Jak przysłowiowe jedno zgniłe jabłko, tak zły przywódca może bardzo szybko zniszczyć biznes. Łatwo to zauważyć w małej firmie. Na mojej wyspie Necker na Karaibach mieliśmy kiedyś dyrektora naczelnego, który próbował zmienić nasz sposób postępowania. Między innymi zniechęcał pracowników do nawiązywania kontaktów towarzyskich przy okolicznościowym drinku (czy dwóch!) z naszymi gośćmi, przez co szybko popsuła się znana od lat koleżeńska atmosfera na wyspie. Musieliśmy wkroczyć, zmienić menadżera, podnieść morale pracowników do poprzedniego poziomu, a kierownictwu przywrócić nadwerężone poczucie zaufania do podwładnych.

Pomysły na niektóre z naszych odnoszących największe sukcesy biznesów podsuwali nam nasi ludzie. Virgin Blue na przykład, nasza australijska linia lotnicza (znana teraz pod nazwą Virgin Australia), to idea Bretta Godfreya, Australijczyka, który pracował dla Virgin w Brukseli.

Tylko Australijczyk mógłby sobie pozwolić na to, by przyjść do mnie z planem biznesowym spisanym na podkładce pod kufel – a ten plan obejmował w zarysie powstanie niedrogiego krajowego przewoźnika w Australii, który miałby przejąć Quantas oraz Ansett. Upłynęło dziesięć lat i Brett rozbudował Virgin Australia oraz jej siostrzane linie na Stany Zjednoczone, Nową Zelandię, Tajlandię oraz Bali.

Zdarzało nam się też pomóc zespołowi z zewnątrz, gdy zrobił na nas wystarczające wrażenie, by dać mu wsparcie marki i przestrzeń, żeby mógł wziąć się do roboty i we własnym zakresie budować nowy biznes. Dobrym przykładem będzie tu Virgin Active, nasza

sieć siłowni. Matthew Bucknall i Frank Reed przyszli do mnie z pomysłem na siłownię przyjazną rodzinie w 1999 roku. Założyli i sprzedali sieć w Zjednoczonym Królestwie w latach dziewięćdziesiątych i chcieli zrobić to ponownie pod marką Virgin.

Spodobał nam się ten pomysł oraz sam zespół kierowniczy, więc poparliśmy wspólne z nim wejście na rynek w Zjednoczonym Królestwie – nie minęły dwa lata, a dostaliśmy (od samego Nelsona Mandeli) propozycję uratowania sieci w Republice Południowej Afryki. Zespół Active skwapliwie skorzystał z okazji i od tamtej pory nie oglądał się za siebie. Mamy teraz ponad sto siłowni w RPA i kolejnych sto sześćdziesiąt w Zjednoczonym Królestwie, Australii, Hiszpanii, Portugalii i we Włoszech.

Zaufanie to kluczowy aspekt każdego biznesu, ale do sukcesu może również przyczynić się to, jak poradzisz sobie w sytuacji, gdy ktoś cię zawiedzie. Czy jesteś skłonny dać ludziom drugą szansę?

Kiedy kierowałem Virgin Records, jeden z członków zespołu poszukującego talentów wykradał i sprzedawał pudła płyt lokalnym sklepom z artykułami używanymi. Dostałem cynk i wezwałem go w tej sprawie. Przyznał się do wszystkiego. Zamiast go zwolnić, dałem mu poważne ostrzeżenie i drugą szansę. Każdemu zdarza się czasem skrewić, powiedziałem mu, i dodałem, że spodziewam się, iż wyciągnie nauczkę ze swojego błędu i wróci do tego, co robił najlepiej – do wynajdywania artystów. To on odkrył później Culture Club, jeden z najlepiej sprzedających się zespołów lat osiemdziesiątych.

Każdemu z nas na jakimś etapie kariery powinie się noga. Mnie też się to zdarzyło. Kiedy byłem zaledwie nastolatkiem, złamałem brytyjskie przepisy celne, próbując przemycić wolnocłowe płyty z Wielkiej Brytanii. Uniknąłem wpisania do rejestru karnego, płacąc grzywnę, i dano mi drugą szansę. Sądzę, że to sprawiło, iż dużo łatwiej jest mi pogodzić się z błędami popełnianymi przez innych i je wybaczyć.

Tak wiele firm porównuje się do komórek rodzinnych, że słowo „rodzina” jest chyba we współczesnym biznesie mocno nadużywane. Jednak naprawdę wierzę w to, że rodzinna atmosfera

w Virgin sprawiła, iż nasza firma prosperuje od ponad czterdziestu lat.

Kiedy była mniejsza, organizowaliśmy legendarne przyjęcia w moim domu niedaleko Oxfordu. Dla pracowników oraz ich rodzin urządzaliśmy teren rekreacyjny z namiotami zapewniającymi rozrywkę. W miarę jak się rozrastaliśmy, jedno przyjęcie podzieliliśmy na dwa, z 80 tysiącami gości, aby mieć pewność, że wszyscy zostali zaproszeni. Pod koniec imprezy odbywały się co trzy tygodnie – wtedy sąsiedzi powiedzieli „dość!" (moi pomocnicy też) i musieliśmy przestać.

Ale wciąż funkcjonowała u nas kultura zbudowana wokół ludzi. Ludzie to siła napędowa firmy i, czy sąsiadom się to podoba, czy nie, trzeba się o nich troszczyć i wciąż od nowa ich honorować.

MILI LUDZIE MOGĄ FINISZOWAĆ JAKO PIERWSI

Lepiej współpracować, niż walczyć

Być może sprawiam wrażenie miłego faceta i dlatego często słyszę filozoficzne pytanie o to, czy w świecie zajadłej konkurencji w biznesie mili ludzie mogą finiszować na którymkolwiek miejscu oprócz ostatniego.

Pytanie zazwyczaj brzmi mniej więcej tak: „Staram się rozkręcić swój biznes i często wydaje mi się, że muszę zachowywać się bardzo agresywnie wobec dostawców i usługodawców. Nienawidzę być agresywnym, ale zaczynam nabierać przekonania, że tylko tacy ludzie idą do przodu. Jeszcze bardziej nie znoszę tego, gdy mój sukces (i przetrwanie) utrudniają ludzie, którzy nie wykonują swojej pracy tak, jak powinni. Jak poradziliście sobie z tym w Virgin?”.

Zastanówmy się nad kwestą agresji. Jest wiele sposobów na to, by unikając jej, przekazywać, o co chodzi, i odnosić sukces w swoim biznesie. Zawsze pamiętaj, że kochasz to, co robisz, i twoim zadaniem jest przekonanie innych, by też kochali twój biznes, a tym samym chcieli z tobą pracować.

Uważam, może niesłusznie, że w Virgin odnosimy sukcesy, ponieważ ze wszystkimi radzimy sobie w pozytywny, włączający sposób, a nie w agresywny, wojowniczy czy negatywny.

Jeśli firmy lub osoby, z którymi masz do czynienia, nie reagują na pozytywne podejście, zadaj sobie pytanie, czy właśnie z nimi powinieneś pracować. Na każdego agresywnego dostawcę przypada kolejnych pięciu, którzy będą chcieli z tobą współdziałać

w taki sposób, że pozwoli to tobie i twojej firmie pozostać wiernymi bardziej włączającemu i pozytywnemu partnerstwu.

Zgadzam się, że silna osobowość to ogromny atut, gdy otwiera się lub prowadzi biznes, ale „silna" nie musi równać się „agresywna". Kluczowe umiejętności to wiara w zdolność do podążania za swoją wizją, zdolność słuchania innych oraz sztuka dzielenia się obowiązkami.

Często trudno jest pozbyć się uczucia frustracji w czasie współpracy z innymi. Jeśli podzielisz się obowiązkiem z kimś w twoim zespole, zyskasz świeżą parę oczu i uszu i często odmienne podejście i punkt widzenia.

Jedną z najważniejszych lekcji, jakie przyswoiłem przez lata, było to, aby otaczać się wspaniałymi zespołami zarządzającymi, które mnie uzupełniają i gwarantują, że będziemy mieli wszystkie umiejętności potrzebne do tego, by nasza firma odniosła sukces. Nasi dyrektorzy naczelni w Virgin Group oraz w biznesach takich jak Virgin Active, America, Atlantic, Trains i Money zbudowali silne firmy, łącząc swoje osobowości i umiejętności z kulturą Virgin, jaką pomagałem ukształtować.

Co do negocjacji: kluczem jest zachowanie spokoju i opanowania. Jeśli zaczynasz się złościć, weź głęboki oddech, uświadom sobie, że podchodzisz do sprawy zbyt osobiście, i cofnij się o krok. Polegaj na otaczających cię ludziach, pamiętaj, że ci pomogą. Praca zespołowa zazwyczaj pozwala odnieść triumf.

Możesz negocjować w sposób konkurencyjny, nie będąc agresywnym. Bądź świadomy tego, co chcesz osiągnąć, i wiedz, jakimi środkami perswazji dysponujesz, aby osiągnąć cel. Potrzeba ci mniej agresji, a więcej determinacji.

Często stwierdzam, że po trudnej turze rozmów dobrze jest iść na drinka i się porządnie wygadać! Następnego ranka może cię boleć głowa, ale jeśli polegasz na swoim zespole i masz do niego zaufanie, często pomoże ci to sprowadzić wszystko do właściwszych proporcji.

Przedsiębiorcy muszą podejmować trudne decyzje. Czy do tego koniecznie trzeba w sobie mieć coś bezwzględnego? Nie sądzę, abym był bezwzględny (choć kilka osób, które mnie nigdy nie

spotkały, opisywało mnie w ten sposób!). W rzeczywistości bycie bezwzględnym działa destrukcyjnie. Ludzie skłonni są wracać i robić kolejne interesy, jeśli czują, że dobrze im z tobą poszło. Przez lata to podejście pomagało mi przyciągać i utrzymywać dobrych partnerów i pracowników.

Moja gotowość do słuchania innych ludzi i akceptowania ich propozycji, jeśli są lepsze niż moje, dobrze mi służyła przez czterdzieści lat spędzonych w biznesie. Nigdy nie jestem zbyt dumny, by przyznać się, że nie mam racji, lub podjąć działania, kiedy sugestie innych okazują się lepsze.

Pamiętaj, by się dobrze bawić. Nie ma sensu tkwić w biznesie, jeśli nie sprawia to frajdy. Baw się dobrze ze swoim zespołem, swoimi dostawcami i firmami, z którymi pracujesz.

Dużo większą satysfakcję przynosi budowanie zdrowego porozumienia niż znajdowanie się w ciągłym stanie walki. Nie bierz wszystkiego aż tak do siebie. Od czasu do czasu zrelaksuj się.

A co do tego, kto finiszuje jako pierwszy albo ostatni – czy to ma znaczenie? Ja przynajmniej zdecydowanie wolałbym być miłym człowiekiem pracującym ze świetnymi ludźmi, mającym frajdę, z małym biznesem odnoszącym sukcesy niż nieszczęśliwym gościem kierującym ogromnie dochodowym międzynarodowym megaprzedsiębiorstwem.

Ale to twój wybór.

NAJSŁABSZE OGNIWO

Wspaniała obsługa klienta to łańcuch

Zawsze podobał mi się stary przebój Sama Cooke'a *Chain Gang*[4]. Naprawdę okazuje się przydatny, gdy mówię o obsłudze klienta.

A to dlatego, że zapewnienie dobrej obsługi klienta wymaga, by pracownik na pierwszej linii otrzymywał przydatne wsparcie od całej sieci współpracowników – co wymaga pracy zespołowej będącej reakcją łańcuchową, pracy wewnętrznie spójnej od początku do końca. A tam, gdzie chodzi o obsłużenie klienta, łańcuch tego wsparcia jest tylko tak silny jak jego najsłabsze ogniwo.

Uwielbiam słuchać raportów o tym, jak dobrze zaopiekowano się klientem, szczególnie kiedy coś takiego stało się udziałem klienta Virgin. Ale niezależnie od tego, skąd pochodzą takie raporty, zazwyczaj można z każdego nich wyciągnąć jakąś naukę.

By udowodnić wam, że nie zawsze obgaduję naszego ulubionego rywala, British Airways, opowiem (prawdziwą) znakomitą historyjkę o kliencie związaną z tą linią lotniczą.

Pewien pasażer Executive Club siedzący na pokładzie jumbo jeta, który miał właśnie odlecieć z Londynu do Nowego Jorku, nagle zdał sobie sprawę, że zostawił swoją ukochaną skórzaną kurtkę w hali na lotnisku. Pobiegł na przód samolotu i zapytał, czy zdąży jeszcze po nią wrócić. „Przykro nam, już za późno, proszę pana", odpowiedział członek załogi. „Ale proszę się nie martwić. Przekażę informację obsłudze naziemnej, a oni załatwią, by ją panu przysłano". Pasażer wrócił na miejsce przekonany, że już nigdy nie zobaczy ulubionej kurtki.

Siedem i pół godziny później, kiedy samolot wylądował na międzynarodowym lotnisku JFK, pasażer ze zdumieniem zobaczył, że przy drzwiach czeka na niego przedstawiciel linii i podaje mu kurtkę. Przekazali ją na pokład Concorde'a, który prześcignął wolniejszego 747 w locie przez Atlantyk!

(Oczywiście muszę tu zaznaczyć, że British Airways nie są już w stanie wykonać takiego numeru, bo niestety szybki Concorde jest teraz eksponatem muzealnym. Można mieć jednak nadzieję, że Virgin Galactic wypełni kiedyś tę lukę.)

To prawda, że linia lotnicza mogła wysłać kurtkę późniejszym lotem i klient byłby tak samo wdzięczny w momencie, w którym by przyleciała. Ale pójście o krok dalej buduje u niego ogromną lojalność oraz daje korzyści płynące z poprawy marki. Możecie być pewni, że ten pasażer przez lata wyrażał się entuzjastycznie o tej linii lotniczej, a teraz nawet założyciel linii konkurencyjnej przytacza tę opowieść. Czy to nie wspaniałe?

Spójrzmy na kolejną historyjkę, która wyraźnie dowodzi, jak ważne jest każde ogniwo w łańcuchu obsługi – tym razem dotyczy ona Virgin Atlantic. Darmowej limuzynie pasażera wyższej klasy nie udało się z nim skontaktować w jego nowojorskim hotelu. (Okazało się, że czekał przy niewłaściwych drzwiach.) Wskoczył do taksówki, by pojechać na lotnisko Newark, spory kawałek od miasta. Ruch w godzinach szczytu był duży; zanim taksówka dotarła na lotnisko, pasażer był już bardzo zły, zaczynał być spóźniony i wpadał w panikę, że nie zdąży na lot.

Pierwsza przedstawicielka Virgin, jaką spotkał, natychmiast przejęła kontrolę nad sytuacją. Uspokoiła wściekłego klienta, wylewnie go przepraszając i zapewniając, że nie spóźni się na lot. Z własnej kieszeni zwróciła pieniądze za taksówkę, za którą wcześniej zapłacił, potem szybko przeprowadziła pasażera przez przejście dla obsługi i doprowadziła go do bramki tak, że zostało mu jeszcze dziesięć minut.

Naprawdę świetna robota! Podobnie jak sprawa ze skórzaną kurtką dowodzi to, jak wspaniała obsługa klienta może zmienić zdarzenie negatywne w coś pozytywnego.

A teraz dochodzimy do tej części historyjki, w której łańcuch pęka. Podczas zdawania raportu po locie pracownica opowiedziała przełożonemu, co się stało, i poprosiła o zwrot 70 dolarów opłaty za taksówkę, jakie wyłożyła. Zamiast pogratulować jej, że uratowała sytuację, kierownik zapytał, czy ma rachunek za przejazd. Kiedy odpowiedziała: „No nie, nie było na to czasu", wzburzony kierownik skarcił ją, mówiąc: „Nie ma rachunku, nie ma zwrotu. Następnym razem proszę bardziej uważać".

Nie ma wątpliwości, że kierownik popełnił błąd, bardziej przejmując się sztywnym przestrzeganiem zasad rozliczania wydatków niż inicjatywą pracownika. Ale chociaż finansowa odpowiedzialność jest ważna, zawsze zdarzą się sytuacje, w których trzeba machnąć ręką na zestawienie bilansowe.

Jedno jest pewne: żaden pracownik Virgin, który był świadkiem pogardliwej reakcji kierownika na wzorowy uczynek koleżanki, raczej nie wykaże się taką samą zaradnością. To zaś oznacza, że traci klient – a tym samym cała firma.

Na szczęście historia ta doszła do uszu menadżera lotniska, a on szybko podjął kroki, by zaradzić zachwianiu równowagi między procedurami firmy a obsługą klienta. Poinformował księgowość, że zatwierdza wydatek, kierownik zaś przeszedł szybkie przeszkolenie, jak ważne jest „przyłapywanie ludzi na robieniu czegoś dobrze".

W końcu usłyszałem tę historię także ja i naprawdę byłem pod wrażeniem. Następnym razem, kiedy leciałem przez Ne-wark, postarałem się odszukać pracownicę, która dała nam powód do dumy. Zwróciłem się do niej: „Nie mam rachunku za taksówkę, więc pewnie nie może mi pani pomóc". Jej pełen zdumienia uśmiech mówił wszystko.

Żadnej firmie nie uda się nauczyć swoich pracowników pierwszej linii, jak radzić sobie w każdej sytuacji, ale możesz dążyć do tego, by stworzyć środowisko, w którym będą czuli się swobodnie, „postępując tak, jak by chcieli, by wobec nich postępowano".

Dobra obsługa klienta na najniższym poziomie zaczyna się na samej górze. Jeśli twoi menadżerowie wysokiego szczebla tego nie łapią, to nawet najmocniejsze ogniwa na niższych szczeblach mogą pęknąć.

Na koniec – słabą obsługą klienta też można się delektować… jeśli doświadczy się jej ze strony konkurencji! W takich chwilach możecie przyłapać mnie na nuceniu kolejnej starej ulubionej piosenki – *Chain of FooLs*[5] Arethy Franklin.

FILOZOFIA BIZNESU

Pięć krótkich pytań

Pomyślałem, że może warto odpowiedzieć na jeszcze kilka ciekawych pytań, jakie ludzie zadają mi podczas moich podróży.

1. JAKA JEST NAJLEPSZA RADA, JAKA PAN KIEDYKOLWIEK OTRZYMAŁ?

Przychodzą mi do głowy trzy perełki. Pierwsza to ponadczasowa wskazówka mojej matki, Eve, która zawsze uczyła mnie, bym nigdy nie oglądał się za siebie z żalem, tylko przechodził do następnego zadania. Nieodmiennie zadziwia mnie to, ile czasu ludzie poświęcają na rozpamiętywanie porażek, zamiast wykorzystać tę energię na jakiś kolejny projekt. Moja matka powiedziała mi też, abym otwarcie nie krytykował innych ludzi. Jeśli usłyszała, że mówię o kimś źle, kazała mi przez pięć minut stać przed lustrem i wpatrywać się w siebie. Powód? Całe to moje krytyczne gadanie źle świadczyło o moim własnym charakterze.

W latach osiemdziesiątych Sir Freddie Laker, brytyjski potentat lotniczy, udzielił mi wspaniałej rady, jak zakładać własną linię lotniczą. Przekazał mi dwie bardzo ważne rzeczy: „Nigdy nie będziesz miał takiej siły przebicia w reklamie, aby pokonać British Airways. Będziesz musiał wyjść do ludzi i się sprzedać. Wygłupiaj się, rób wszystko, co będzie trzeba. Inaczej nie przetrwasz". Dodał też mądrą uwagę: „Dopilnuj, abyś pojawiał się na pierwszej stronie, a nie na stronach ostatnich". Od tamtej pory stosowałem się do tej rady. Byłem bardzo widoczny i przy niejednej okazji zrobiłem z siebie głupka!

2. A NAJGORSZA RADA?
Nigdy nie ujawniłbym tego, żeby nie zawstydzać człowieka, który mi jej udzielił, ale już on wie, o kogo chodzi! Niech pan posłucha, rady przychodzą pod wieloma postaciami. Wierzę w to, że nigdy nie należy pytać jednej osoby, ale trzeba uzyskać tyle opinii, ile się da. One zawsze się między sobą różnią. Pytając kilka osób, co myślą, poznajesz wiele punktów widzenia i możesz się nad nimi zastanowić. W ten sposób nigdy nie rozważasz opinii tylko jednej osoby, więc nigdy jedna rada nie jest naprawdę zła.

3. JAKĄ RADĘ DOTYCZĄCĄ TEGO, JAK NAJLEPIEJ ZACZYNAĆ, DAŁBY PAN MŁODYM PRZEDSIĘBIORCOM?
Aby pamiętali, że nie da się prowadzić biznesu bez podejmowania ryzyka. Virgin nie byłaby taką firmą, jaką jest teraz, gdybyśmy po drodze nie podejmowali ryzyka. Trzeba naprawdę wierzyć w to, co się robi. Poświęcić się temu w 100 procentach i być przygotowanym na to, iż kilka razy po drodze się oberwie. Jeśli wchodzisz w coś, zakładając, że ci się nie uda, dziewięć razy na dziesięć tak się stanie.

A przede wszystkim pamiętaj, by mieć przy tym frajdę. Takie nastawienie sprawi, że ty i twoi współpracownicy będziecie zmotywowani i entuzjastycznie nastawieni. Podsumowuje to jedno z moich ulubionych powiedzonek (tak się składa, że – moim zdaniem – ja je wymyśliłem!): „Odważni mogą nie żyć długo – ale ostrożni nie żyją wcale!”.

4. W SWOJEJ KARIERZE ODNOTOWAŁ PAN WIELE SUKCESÓW, ALE W NIEKTÓRYCH BIZNESACH PONIÓSŁ PAN PORAŻKĘ… CZEGO TO PANA NAUCZYŁO?
Kiedy po raz pierwszy przypiąłem narty, instruktor powiedział mi: „Jeśli nie jesteś przygotowany na to, że będziesz się często wywracał, nigdy nie zostaniesz świetnym narciarzem”. Gdy jest się przedsiębiorcą, obowiązuje ta sama zasada. Musisz się bardzo szybko nauczyć, że nie ma czegoś takiego jak całkowita porażka.

Patrząc wstecz na historię Virgin, powiedziałbym, że nasza zdolność do szybkiego przystosowywania się do zmian pomagała minimalizować niepowodzenia. Musisz szybko przyjmować do

wiadomości, iż coś nie idzie dobrze, i albo zmienić kurs, albo zamknąć interes. Prowadzimy nasze firmy tak, by były sprawne i małe, ograniczając nadmiar przepisów i zdecydowanie wykluczając biurokrację. Stosując naszą mantrę: „Chrzanić, robimy to", zawsze szybko podejmujemy decyzje i wprowadzamy je w życie – zazwyczaj zanim nasza konkurencja odbędzie piąte zebranie na ten sam temat.

Choć wierzę w podejmowanie ryzyka, wierzę również mocno w to, że trzeba pamiętać o zagrożeniach. Oznacza to znalezienie zawczasu wszystkiego, co mogłoby pójść nie tak, i dopilnowanie, by wszystkie te ewentualności zostały uwzględnione. Wiele razy byliśmy bliscy niepowodzenia i wielu prawdziwych przedsiębiorców ociera się o nie. Byliśmy o krok od porażki, kiedy Virgin dopiero raczkowała, a potem znowu na początku lat osiemdziesiątych. Podobnie nieraz byłem bliski śmierci, kiedy nie udało mi się osiągnąć rekordu świata w pływaniu ślizgaczem lub lataniu balonem. Ale dzięki połączeniu szczęścia oraz planowania i Virgin, i ja nadal tu jesteśmy.

5. ŻAŁUJE PAN CZEGOŚ?

Zawsze w życiu znajdą się takie rzeczy, których można żałować, i pewnie jest wiele decyzji biznesowych, których żałuję – ale staram się ich nie rozpamiętywać. Przechodzę do bardziej pozytywnych spraw.

Zdarzyła się taka jedna szansa, która nam przepadła, a która wciąż nas boli: nie udało nam się uzyskać praw do prowadzenia loterii narodowej Wielkiej Brytanii. Nasza propozycja była taka, by prowadzić tę działalność na zasadach non profit i przekazywać 100 procent pieniędzy na szczytne cele. Choć przyznano nam licencję, prowadzący loterię Camelot sprytnie odwołał się do sądu, by opóźnić cały proces, i Komisja wolała z powrotem oddać im klucze, żeby nie stawać wobec perspektywy braku loterii przez kilka tygodni, jakie zajęłoby sądowi rozpatrzenie sprawy.

Od tamtej pory wiele się zmieniło; założyliśmy Virgin Unite, naszą fundację, która ma pomagać innym jak katalizator i dopingować nasze firmy do działania. Unite odegrała kluczową rolę, pomagając

nam przy tworzeniu Elders oraz Carbon War Room, inicjatyw, których celem jest rozwiązywanie konfliktów i pomoc w zwalczaniu zmian klimatu.

I na koniec – często pytają mnie: czy mam jakieś nałogi?

No cóż, tak, jest ich kilka, ale zdecydowanie nie podam ich na piśmie. Powiedziałbym jednak, że bycie seryjnym przedsiębiorcą kwalifikuje się jako dość silny nałóg!

PIEPRZ SIĘ, GOLIACIE!

Walka z olbrzymem

Na każdego przedsiębiorcę Dawida, który – wyposażony w odpowiednik procy i kilku kamieni – ma odwagę stanąć do rywalizacji z Goliatem, przypada setka innych, którzy powiedzą: „Chyba sobie żartujesz! Nie ma szans, bym kiedykolwiek mógł rywalizować z takim potworem!”.

Przez większość mojej kariery biznesowej odgrywałem rolę Dawida – i cieszyłem się każdą minutą tej gry. Widzicie, zawsze uważałem, że małe jest piękne. Małe, pełne energii biznesy mają zaskakującą przewagę, gdy podejmują walkę z dużymi, nieefektywnymi konkurentami. Wszystko, co muszą zrobić, to wykombinować, jakie są słabe strony giganta i jak najlepiej je wykorzystać.

Na przykład w 1984 roku, kiedy początkująca linia Virgin Atlantic Airways po raz pierwszy podjęła walkę z British Airways, wszystko zdecydowanie sprzysięgło się przeciwko nam. Faktem jest, że współpracujący ze mną bankierzy przejawiali tak wielki brak entuzjazmu w kwestii naszych szans, że zagrozili, iż zostawią nas na lodzie!

Ale nasz skromny arsenał wypełniała dość niezwykła i wysoce niekonwencjonalna broń. Możliwe, że najskuteczniejszym jej rodzajem była zwinność, stanowiąca integralną część naszej kultury korporacyjnej, którą w dużej mierze zawdzięczaliśmy naszym niewielkim rozmiarom. British Airways były skrępowane sztywnymi, zhierarchizowanymi procesami podejmowania decyzji, które sprawiały, że jakakolwiek zmiana kursu okazywała się bardzo

trudna, natomiast my byliśmy w stanie zawrócić w miejscu – lub się w miejscu zatrzymać.

Sir Freddie Laker powiedział mi kiedyś: „Richardzie, nie zapominaj, że tylko głupiec nigdy nie zmienia zdania". Nie chcąc wyjść na głupca, posłuchałem jego dobrej rady. W Virgin, kiedy klienci albo załoga mówili nam, że coś im się nie podoba, dawaliśmy sobie z tym czymś spokój i szybko przechodziliśmy do kolejnego pomysłu.

To, że byliśmy mali – mieliśmy zaledwie kilka samolotów – pozwoliło nam oferować naszym klientom doznania, których więksi gracze przy swoich dużych flotach po prostu nie mogli zapewnić. Na przykład nasi klienci klasy wyższej (płacący jak za klasę biznes, ale będący pierwszą klasą we wszystkim poza nazwą) mają zapewnianą darmową usługę przejazdu limuzyną na lotnisko i z powrotem. Nasi konkurenci musieliby oferować taką usługę na każdej trasie na całym świecie, a nie tylko na kilku trasach, gdzie działało także Virgin – co byłoby dla nich dużo bardziej kosztownym przedsięwzięciem.

Pomyślcie tylko: jeśli my zapewniamy limuzyny naszym klientom klasy biznes, co nasi konkurenci powinni zrobić dla swoich klientów pierwszej klasy – wysyłać po nich Rolls-Royce'a? Nie minęło wiele czasu i podjęli decyzję, by nie próbować dorównać naszej usłudze *limo* – i od prawie trzydziestu lat pozostaje ona wyjątkową cechą decydującą o atrakcyjności Virgin.

Taka deklaracja może brzmieć w ustach prezesa dziwnie, ale nie wydaje mi się, aby firma Virgin kiedykolwiek stała się największym graczem w dowolnym sektorze, w jaki weszliśmy (choć Active jest tego blisko).

Pod koniec lat osiemdziesiątych Virgin Records z pewnością było największą niezależną wytwórnią w branży, ale dużo nam jeszcze brakowało, aby stać się największą wytwórnią w ogóle. Ciągle dzieliłem firmę na mniejsze, by mieć pewność, że nie stracimy potrzeby rywalizowania i utrzymamy pełną mobilizację.

Wyglądało na to, że ta strategia działa. Byliśmy wystarczająco wpływowi, by przyciągnąć powszechnie znane marki, takie jak Rolling Stones, którzy wiedzieli, że w Virgin nigdy nie będą po

prostu kolejną megagwiazdą na pełnej megagwiazd liście. Równocześnie nadal pozostawaliśmy na tyle mali, by doskonale wyczuwać gust ulicy i być mistrzami w odkrywaniu nowych artystów.

Kiedy się teraz nad tym zastanawiam, istnieje taka dziedzina, w której prawdopodobnie jesteśmy największym graczem: komercyjne podróże kosmiczne. Virgin Galactic nie do końca jednak wpisuje się w ten wzorzec. W naszej decyzji, by podążać „na koniec świata i jeszcze dalej!", jak mówił Buzz Astral z *Toy Story*, chodzi bardziej o to, aby być dość odważnym, wizjonerskim lub może po prostu wystarczająco szalonym, żeby stworzyć zupełnie nową gałąź biznesu. To podejście stanowi właściwie rozwinięcie nazwy naszej marki.

Chociaż uważam, że małe jest piękne, nie sugeruję, iż nie ma żadnych bardzo dobrych firm, które są bardzo duże. Jeśli jednak przyjrzeć im się z bliska, niektóre z tych najlepszych, jak Apple, doszły tu, gdzie są, dzięki temu, że skupiły się na wspaniałych produktach, były zwinne i konkurowały z dużo większymi rywalami. To, co osiągnął Steve Jobs, doprowadzając do zdumiewającego sukcesu Apple'a, przyniosło niesamowity rozwój – dzisiaj tamte bitwy o przetrwanie wydają się odległym wspomnieniem. Apple, podobnie jak Virgin, musi teraz walczyć o zachowanie tych wszystkich elementów kulturowych, które pozwolą mu pozostać równie zwinnym jak jego konkurenci i nie przemienić się w jednego z tych nieruchawych gigantów, jakich udało mu się pokonać.

A gdzie ja właściwie zostawiłem swoją procę?

WAŻNE, ABY NIE BYĆ POWAŻNYM

Frajda to poważne narzędzie biznesowe

Cztery czynniki – ludzie, produkt, cena i promocja – są często wymieniane jako klucze do odnoszącego sukcesy biznesu. Jednak ta lista nie zawiera istotnego elementu, który charakteryzował firmy Virgin przez tych czterdzieści lat: Frajdę, przez duże F!

Kiedy ruszaliśmy z Virgin Atlantic w 1984 roku, mieliśmy kilku wspaniałych ludzi i wiele dobrych pomysłów na to, jak robić różne rzeczy inaczej. Niestety, nie bardzo mieliśmy fundusze, by wypłynąć na szersze wody. W porównaniu z wielkimi graczami tamtego okresu – TWA, Pan Am i British Airways – mieliśmy maleńką flotę, jeśli jeden samolot można zakwalifikować jako flotę, i mikroskopijny budżet na reklamę. Pisarz Anthony Sampson zauważył, że z jednym samolotem „będziemy mieć albo najlepszy, albo najgorszy wynik bezpieczeństwa na świecie".

W sprawie tego jednego samolotu niewiele mogliśmy zrobić – wynajęliśmy go od pewnego bardzo ufnego człowieka w Boeingu. Musieliśmy jak najlepiej wykorzystać nasze mizerne środki na marketing. Po namowach Sir Freddie'ego La-kera, który z kierowania uwagi na swoją linię lotniczą uczynił sztukę, szybko stałem się dobrowolną ofiarą we wszelkiego rodzaju dzikich i szalonych wyprawach mających promować młodą Virgin Atlantic. Nie dało się wykupić reklamy na jedną czwartą pierwszej strony w „New York Timesie", ale kiedy na moim tonącym ślizgaczu albo na ulegającym kraksie balonie wypełnionym gorącym powietrzem – oczywiście przypadkiem – widniało charakterystyczne logo Virgin, byliśmy w domu!

By przykuć uwagę widzów, zaczęliśmy też zamieszczać śmieszne, dosyć niedwuznaczne i zazwyczaj bardzo aktualne reklamy – chyba nazywa się to marketingiem gardłowym. Takie bezczelne reklamy w drętwym świecie linii lotniczych były właściwie nieznane, więc nasze podejście szybko zyskało nam rozgłos, miejsce w prasie i przede wszystkim świetnie nas promowało. Poczucie humoru odróżniało nas od robiących bokami konkurentów i wkrótce sama Virgin Atlantic – a nie tylko te reklamy – stała się synonimem zuchwalstwa i bezczelności, a co ważniejsze, świeżego, odmiennego podejścia do komercyjnego lotnictwa.

Zespoły marketingowe w Londynie i Nowym Jorku często błyskawicznie reagowały na nagłówki z gazet z danego dnia, w przeciągu dwudziestu czterech godzin zamieszczając odnoszące się do nich ogłoszenia na kluczowych rynkach. Dzień po tym, jak John Sununu, ówczesny szef sztabu Białego Domu, został surowo skrytykowany za wykorzystywanie publicznych pieniędzy na limuzynę, która woziła go w celach prywatnych, Virgin zamieściła jednorazową reklamę mówiącą, że gdyby tylko zrobił rezerwację w Virgin Atlantic, miałby tę limuzynę za darmo!

Kiedy generał Manuel Noriega, były przywódca Panamy, został przez Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych ekstradowany do Miami na proces, opublikowaliśmy jego duże zdjęcie z podpisem: „Tylko jeden człowiek poleciał do Miami taniej niż z Virgin Atlantic!”.

Czasami nasze reklamy były ryzykowne, szczególnie gdy podgryzały naszych ulubionych przeciwników, a zwłaszcza British Airways. Zawsze prześmiewcze i zuchwałe, reklamy te nadały Virgin Atlantic w pierwszych latach jej działalności prawdziwą osobowość, która stała się kluczem do jej sukcesu i rozwoju.

Nasi pracownicy również lubili ten humor i poczucie frajdy. Czuli się dumni, kiedy utożsamiano ich z firmą, która wywoływała u ludzi uśmiech i była postrzegana jako dobre miejsce pracy. Pilnowaliśmy, by taki duch przenikał wszystko, co robiliśmy, i nie ograniczał się do tych rozkosznych reklam. Decydujące było to, że na wysokości 30 000 stóp stworzyliśmy przyjemną atmosferę zarówno dla załogi, jak i pasażerów.

Różne drobiazgi sygnalizowały, że znajdujesz się na pokładzie Virgin. Pod solniczką i pieprzniczką w kształcie mini-samolocików znajdowała się pieczątka: „Szczypta Virgin Atlantic". Na nożu do masła wygrawerowano: „stal zwędzona". W przedziale wyższej klasy zainstalowaliśmy bar, aby ludzie mogli pogadać i nawiązywać kontakty – w końcu podróżowanie powinno być przyjemnością! Żeby zabawić naszych pasażerów, jako pierwsi umieściliśmy ekrany video na oparciach foteli. Podawaliśmy lody w połowie lotu. Robiliśmy wszystko, co w naszej mocy, by poprawić nastrój i doznania. Ponad ćwierć wieku później nasza linia lotnicza nadal zachowuje to samo poczucie frajdy oraz zdolność do zaskakiwania ludzi i wywoływania u nich uśmiechu.

Kiedy pod koniec lat dziewięćdziesiątych British Airways przekazały środki na Koło Milenijne w Londynie, firma planowała, że odbije się to szerokim echem podczas oficjalnego otwarcia. Pojawiła się światowa prasa, by przyjrzeć się, jak podnoszą je do pionu. W dniu, kiedy miało to zostać zrobione, inżynierowie mieli wielkie kłopoty, aby tego dokonać. Skwapliwie wykorzystaliśmy tę okazję, by wywołać zamieszanie. Wystartowaliśmy małym sterowcem – dobrze jest mieć firmę ze sterowcami – by przeciągnąć po londyńskim niebie baner z napisem: „BA ma kłopoty, nie może go podnieść". To było bezczelne, nie ma co, ale to my, a nie BA, przechwyciliśmy tego wieczoru nagłówki.

Tym poczuciem humoru i podejmowaniem ryzyka przesiąkniętych jest wiele naszych innych biznesów. Virgin Mobile Canada stworzyło serię niezapomnianych reklam nabijających się ze znanych ludzi. Kiedy Eliot Spitzer, były gubernator Nowego Jorku, zrezygnował z powodu seksskandalu, w którym został zidentyfikowany jako „klient nr 9", nasze reklamy w tamtym tygodniu pokazywały zdjęcie Spitzera z dymkiem mówiącym: „Mam dość tego, że traktuje się mnie jak numer". Kolejna reklama z tej serii pokazywała Hillary Clinton z dymkiem: „Wolałabym, żeby mój billing nie wymykał się spod kontroli". Te reklamy były zamieszczane jedynie przez krótki czas, ale podchwytywały je media, informując o profilu firmy i jej usługach.

Przez lata otwierałem nowe firmy ubrany w jakiś idiotyczny, śmieszny kostium, by rozbawić naszych pracowników, klientów i prasę. Rzucałem się z wysokich budynków, zwisałem z mostów, piłem herbatkę na czubku balonu wypełnionego gorącym powietrzem, wjeżdżałem czołgami na Times Square i wpadałem (zazwyczaj wbrew własnej woli) do oceanów – tylko po to, by przykuć uwagę i wzmocnić poczucie frajdy.

Wszystko to zdecydowanie robiło wrażenie i przesycało „virgińską frajdą" nowe przedsięwzięcia. Co prawda nie wystarczy być zgrywusem, ale jeśli twoja obsługa i produkt się wybijają, wywoływanie uśmiechu u ludzi pomoże ci zająć miejsce tak w ich sercach, jak i umysłach.

Postaraj się więc traktować siebie i swój biznes mniej poważnie. Ku swemu zaskoczeniu możesz zauważyć, że wielu ludzi zacznie cię traktować bardziej serio.

SUPERGADKA

„Mam plan – potrzebuję Kasy!”

Bankowość to jedna z wielu branż, gdzie w zbyt wielu przypadkach wszelkie pozory dobrej obsługi klienta odeszły razem z dinozaurami – powinna nią zatem wstrząsnąć firma gotowa do wprowadzenia świeżego, nowego podejścia.

Nie było więc żadnym przypadkiem, że ostatnio kupiliśmy brytyjski bank Northern Rock – zmieniamy teraz jego nazwę na Virgin Money. Naszym celem jest nie tylko zapewnienie lepszej obsługi klienta, ale przywrócenie bankowości właściwego dla niej miejsca w sercu społeczności, jako motoru lokalnej gospodarki.

Kiedy banki są źle prowadzone, wywierają negatywny wpływ na rozwój biznesu. Pamiętam, jak w 1984 roku wróciłem do domu z dziewiczego lotu Virgin Atlantic z Londynu do Newark i zastałem na swoim progu menadżera naszego banku, który czekał, by powiedzieć mi, że po weekendzie bank planuje zamknąć naszą firmę. To był piątek. Na szczęście zadzwoniliśmy do naszych dostawców i w poniedziałek rano zdołaliśmy dostarczyć bankowi dość funduszy, by uniknąć kryzysu. Do środy zmieniliśmy bank.

Przeskoczmy do dnia dzisiejszego i czegoś, co wydaje się nieustająco trudną sytuacją gospodarczą. Przedsiębiorcom, którzy starają się zdobyć pieniądze – czy to od banków, aniołów biznesu, czy inwestorów kapitału wysokiego ryzyka – stawia się trudne warunki. Najlepsze, co możesz zrobić, to nie komplikować spraw i dopilnować, by przy prezentacji twojego biznesu poruszyć poniższych pięć kluczowych kwestii:

1. CO ONI BĘDA Z TEGO MIELI?

Czasami przedsiębiorca, który ma nadzieję na uruchomienie swojego pierwszego biznesu, tak angażuje się w sam pomysł, że zaniedbuje stronę finansową i prawną planu – a to niestety często staje się widoczne na wczesnych etapach spotkania, kiedy inwestor nie ma jasności co do tego, jak proponowany układ będzie dokładnie wyglądał.

Zanim umówisz jakiekolwiek spotkanie, zbierz swój zespół i zdecydujcie, jakie wyznaczacie cele dla swojego biznesu i ile kapitału musicie zgromadzić, by je osiągnąć.

Czy zaakceptujesz pieniądze w zamian za udziały w biznesie, czy większy sens ma wzięcie pożyczki? Na jakie warunki zgodzisz się w związku z tymi inwestycjami? Z jakiej części akcji firmy lub jej przyszłych zysków byłbyś skłonny zrezygnować w zamian za finansowanie swojego startupu? Ci, którzy mieliby cię finansować, najpewniej zadadzą takie pytania, więc bądź przygotowany na udzielenie jasnych, dobrze przemyślanych odpowiedzi.

A kiedy będziesz przygotowywał swoją prezentację, pamiętaj, że dawcy kapitału będą chcieli wiedzieć, jak szybko mogą spodziewać się zwrotu z inwestycji i jakie są ewentualne strategie wyjścia.

2. BADŹ KONKRETNY

Aby pozyskać zaufanie inwestora, konieczne jest wykazanie się dogłębną wiedzą na temat swojego pomysłu czy branży i przedstawienia krok po kroku planu na zaproponowanie czegoś, co będzie nowe, innowacyjne i da porządny zwrot z inwestycji, czyli inaczej ROI.

Wyjaśnij, jak zamienisz swój wspaniały pomysł we wspaniałą obsługę, lub szczegółowo przedstaw plany produkcji. Udowodnij, że twoje podejście umożliwi to za mniej, niż ludzie będą skłonni zapłacić, tym samym pokrywając twoje koszty i dając zysk.

Patrz rozmówcom prosto w oczy i naszpikuj swój przekaz pozytywnymi zwrotami, takimi jak „wywiążemy się”, a unikaj mętnych wyrażeń typu „można mieć nadzieję, że”, „przy odrobinie szczęścia to powinno” czy „mogłoby z powodzeniem dać”.

3. ROZRABIAJ I NIE OKAZUJ SKRUCHY

Wyjaśnij dobitnie, że twoja nowa firma będzie klientów traktować lepiej niż konkurencja. A jeśli sądzisz, że nie masz konkurencji, zastanów się ponownie. Jeśli twój pomysł naprawdę ma przyszłość, możesz być pewien, że ktoś inny skwapliwie będzie chciał wypróbować i wykorzystać tę samą okazję.

Jeśli bank czy inny inwestor przygląda się twojemu biznesowi, prawie na pewno przyjrzał się też już twojej konkurencji. Dlatego jest konieczne, abyś podczas swojej prezentacji udowodnił, że rozumiesz, jaką masz konkurencję, i abyś bez nadmiernego szacunku wyjaśnił, dlaczego twój biznes poradzi sobie lepiej. Powal ich! Ale staraj się nie być przesadnie negatywnym. W najlepszym razie wyjdziesz na człowieka pozbawionego poczucia humoru i zarozumiałego, a w najgorszym na kogoś, kto nie traktuje konkurencji wystarczająco poważnie.

4. UDOWODNIJ, ŻE WCIĄŻ BĘDZIESZ SIĘ ROZWIJAŁ

Nowe rynki i nowe sektory będą się pojawiały zawsze, kiedy będą następowały zmiany i wyczerpie się żywotność starych biznesów. Nic przez dłuższy czas nie pozostaje takie samo, więc wyjaśnij, jak zamierzasz poradzić sobie z nieuniknionymi zmianami technologicznymi i przesunięciami na rynku, kiedy się pojawią.

Nieskończony rozwój może być niemożliwy w świecie skończonych zasobów: tak więc omów stojące przed tobą wyzwania dotyczące zasobów i odpadów i przedstaw plan, który przekona, że to nowe przedsięwzięcie będzie zdolne wspierać społeczność i środowisko.

5. POKAŻ SIŁĘ ZESPOŁU

Czy zebrałeś już zespół, który pociągnie twój biznes do przodu przez najbliższe dziesięciolecie, i czy z CV tych ludzi wynika, że podołają oni temu zadaniu? Udowodnij potencjalnym inwestorom, że znalazłeś odpowiednich ludzi do pracy w swojej nowej firmie. Dawcy kapitału będą chcieli wiedzieć, że ich pieniądze trafią w dobre ręce. Powinieneś także pokazać, iż masz w zespole kogoś,

kto będzie mógł zastąpić cię, kiedy ty postanowisz zająć się kolejnym śmiałym przedsięwzięciem!

Przygnębienie stanem światowej gospodarki oznacza, że twoi rywale mogą się zabijać, by zatrzymać swoich klientów przy sobie. To świetny okres, by zaproponować innowacyjne podejście – w Virgin obserwujemy gwałtowny przypływ innowacyjności i nowych pomysłów. Istnieją takie banki i tacy inwestorzy, którzy to rozumieją i – jeśli we właściwy sposób do nich trafisz – nadal są gotowi podjąć ryzyko.

Tak więc bądź asertywny, niech twoja gadka będzie pewna, zwięzła i jasna, a może wkrótce zobaczysz ten pierwszy niezapomniany czek od inwestora. Powodzenia.

MOŻLIWOŚCI, JAKIE NIESIE RYZYKO

Oraz znaczenie luku bezpieczeństwa

Wielu osobom liczba i rozmaitość firm, jakimi zarządza Virgin Group, wydaje się niezwykła: zaangażowaliśmy się we wszystko, od muzyki, przez koleje, do paliwa alternatywnego, a nawet podróży kosmicznych oraz podmorskich. Ludzie często proszą mnie, bym racjonalnie uzasadnił podejście naszej grupy, a zwłaszcza to, w jaki sposób decydujemy, w które sektory i które kraje inwestować. Odpowiedź sprowadza się do naszego odmiennego podejścia do ryzyka.

Zawsze wierzyłem w to, że w życiu lepiej się trzymać kilku prostych wartości i celów; to samo sprawdza się w przypadku biznesu. Pierwsza wytyczna jest taka, że jeśli nowy biznes mógłby w jakikolwiek sposób zaszkodzić twojej marce, nie powinieneś w niego inwestować.

Kiedy w Virgin oceniamy nową możliwość wejścia na rynek, najpierw przeprowadzamy „test marki". Jesteśmy ciągle bombardowani nowymi i ekscytującymi pomysłami, na których „można by" świetnie zarobić, ale jeśli oblejają one test marki, grzecznie odmawiamy i idziemy dalej. Na przykład nie weszlibyśmy w branżę papierosową ani w biznes dostaw „dla obrony". W końcu życie jest krótkie i wszyscy chcemy się nim cieszyć.

Dwie wytyczne są mocno ze sobą sprzężone. Żywimy silne przekonanie, że nie ma wielkiego sensu wchodzić na nowy rynek, jeśli nie daje nam to szansy, by porządnie jakąś branżą wstrząsnąć. Prawie każde nowe przedsięwzięcie Virgin wynika z faktu, że wymyśliliśmy produkt lub usługę, których naszym zdaniem ludzie

naprawdę chcą. Potem, jeśli nasze wejście na rynek daje realną szansę na to, by tam namieszać, przyglądamy się temu bardzo dokładnie.

Zauważyliście już pewnie, że nie było jeszcze ani słowa na temat osiągania zysku. Rzadko się zdarza, abyśmy ja czy zespół zastanawiali się tylko nad pieniędzmi, jakie można zarobić. Uważam, że bez sensu jest inwestować, zaczynając od pytania: „Jak zarobić mnóstwo pieniędzy?". Ludzie nigdy nie będą zgodni co do tego, jak zarabiać pieniądze. Konsultanci mogą stwierdzić, że twój pomysł zadziała, natomiast goście od liczb (czyli księgowi) zawsze potrafią znaleźć masę powodów, dla których to się nie uda.

Kiedy przychodzi pora zdecydować, czy coś zaczynamy, czy nie, zawsze stwierdzam, że najlepsze decyzje podejmuje się, słuchając instynktu lub opierając się na doświadczeniu. Jeśli podążasz za swoją pasją, twoje wizje będą miały większą szansę się ziścić i odnieść sukces w rzeczywistości.

Nauczyłem się podążać za swoimi pasjami na początku kariery, kiedy stworzyłem czasopismo „Student", by pozwolić się wypowiedzieć młodym ludziom prowadzącym kampanię na rzecz zakończenia wojny w Wietnamie. Co do faktycznych aspektów biznesowych, takich jak płacenie rachunków. no cóż, tę sprawę musieliśmy załatwić później. Mieliśmy po prostu nadzieję, że będziemy sprzedawać dość egzemplarzy, by utrzymać się na powierzchni, a po drodze zapoznamy się z biznesową stroną naszego przedsięwzięcia.

Przy prawie każdym przedsięwzięciu, w jakie od tamtej pory się angażowaliśmy, robiliśmy to, ponieważ dostrzegaliśmy lukę na rynku. Nasz biznes lotniczy jest klasycznym tego przykładem: zanim weszliśmy w tę branżę, sporo podróżowałem w związku z działalnością Virgin Music i często stwierdzałem, że jest to doświadczenie niezadowalające albo po prostu przykre. Doszedłem do wniosku, że moglibyśmy je poprawić, skupiając się na obsłudze, jakości przelotu i uzupełniając podróż odrobiną frajdy. Zadziałało.

Przez lata moi współpracownicy i ja wyrobiliśmy sobie reputację niezłych ryzykantów. To prawda, że nie baliśmy się wchodzić w nowe biznesy, sektory i podejmować wyzwań nawet wtedy, kiedy

samozwańczy eksperci mówili nam, że nie mamy pojęcia, za co się bierzemy, i że będziemy jak owieczki prowadzone na rzeź.

Ale chociaż na pozór wykazujemy niezwykłą tolerancję na ryzyko, nasze działania nieodmiennie wyrastają z innej zasady: zawsze uwzględniaj zagrożenia. To, moim zdaniem, powinno być wytyczną dla każdego przedsiębiorcy – lub każdego, kto jest zaangażowany w przedsięwzięcia biznesowe.

Na przykład kiedy wchodziliśmy w branżę lotniczą, postawiłem jeden warunek: w negocjacjach z Boeingiem zastrzegłem, że będziemy mogli zwrócić samolot po pierwszych dwunastu miesiącach, jeśli biznes nie wypali. Byłem gotowy podjąć ryzyko, ale gdyby się nie udało, nie miałem zamiaru dopuścić do tego, by przez to niepowodzenie posypało się wszystko inne. Moi współpracownicy w Virgin Records nadal mieliby pracę i firmę do prowadzenia!

Zapuszczaliśmy się też śmiało na inne nieznane (dla nas) terytoria – telefonia komórkowa, usługi finansowe i siłownie, w różnych krajach na całym świecie. Zawsze jednak pilnujemy, aby móc się wycofać, jeżeli coś pójdzie nie tak. Trzeba chronić swoich ludzi. To ludzie sprawiają, że firma jest wyjątkowa lub przeciętna.

Tak więc jeśli coś się nie uda, nie wahaj się: skorzystaj z luku bezpieczeństwa. W ten sposób, podsumowawszy sytuację, będziesz mógł zebrać swój zespół, omówić z nim, co się stało lub nie stało, a potem wspólnie zabrać się za kolejne przedsięwzięcie. Niewiele starszy, ale dużo mądrzejszy.

PRYWATNY KOSMOS

Nowe dziewicze terytorium

Przez długi czas wydawało się, że potworna katastrofa promu kosmicznego Challenger z 1986 roku położyła kres naszym marzeniom, aby loty w kosmos wyszły kiedyś poza finansowane przez rząd misje oraz krąg kilku badaczy o wyjątkowych kwalifikacjach.

Chociaż ludzie z mojego pokolenia, którzy dorastali w latach sześćdziesiątych, wierzyli, że lądowanie na Księżycu oznacza początek wspaniałej ekspansji w lotach kosmicznych – tak samo jak rekordy w przelotach nad Atlantykiem, ustanowione przez Johna Alcocka, Artura Whittena Browna i Charlesa Lindbergha oznaczały początek ery podróży lotniczych – te marzenia rozwiały się po śmierci sześciu członków załogi oraz Christy McAuliffe, nauczycielki, która jako pierwszy nieastronauta uczestniczyła w misji kosmicznej.

Jednak technologia powinna to wszystko wreszcie zmienić. Virgin Galactic i mała grupa finansowanych z prywatnych funduszy konkurentów są bliscy zapoczątkowania nowej ery kosmicznej. Razem ze Scaled Composites, naszymi partnerami od kwestii technicznych, pracujemy nad niskoenergetycz-nym systemem dostępu, który umożliwi wynoszenie statków w kosmos za ułamek obecnego kosztu. Wystrzeliwując statki z atmosfery zamiast z ziemi, zminimalizujemy ich wpływ na środowisko i doprowadzimy do tego, że przyjdzie dzień, kiedy podróż w kosmos będzie czymś równie zwyczajnym jak teraz przelot nad oceanem.

W większości branż przez ostatnich czterdzieści lat zaszły ogromne zmiany i już najwyższy czas, żeby dokonać podobnej

rewolucji w dziedzinie podróży kosmicznych. Wystrzelenie jednego promu kosztuje około 1 miliarda dolarów. Nawet wystrzelenie małego 400-funtowego satelity (wielkości pralki) to zawrotne 30 milionów dolarów lub więcej – co poważnie ogranicza nasz dostęp do przestrzeni kosmicznej dla celów przemysłowych.

Wyeliminowanie tej bariery cenowej na drodze do rozwoju przemysłu w kosmosie jest sprawą fundamentalną, jako że ustawiczna eksploracja kosmosu i rozwój związanych z nią technologii będzie jednym z kluczy do przetrwania człowieka w nadchodzącym stuleciu. Satelity, które monitorują zmiany pogodowe oraz ich wpływy, pomogą nam uporać się z problemami wywołanymi przeludnieniem i zmianami klimatu, takimi jak niedobory żywności – wczesne ostrzeżenia dla farmerów w zagrożonych rejonach pomogą ratować plony i chronić zasoby. Chociaż dokonano w tej dziedzinie pewnych postępów, zostało jeszcze całe mnóstwo pracy.

Dzisiaj mamy już możliwości pozwalające wykorzystywać pozaplanetarne panele słoneczne do generowania energii, która zarówno na dole, na ziemi, jak i w przestrzeni kosmicznej może być wykorzystywana do zasilania przemysłu – na przykład wielkich serwerów, fabryk i zakładów wytwórczych. Druga rewolucja przemysłowa tego rodzaju pomoże nam w walce ze zmianami klimatu, eliminując potrzebę wytwarzania energii oraz niektóre ważne źródła ciepła i zanieczyszczeń. Niestety ten postęp został opóźniony w związku z faktem, że uzależniliśmy się od drogich, nienadających się do ponownego wykorzystania systemów wyrzutni, zaprojektowanych pół wieku temu.

I tu pojawia się tak zwana turystyka kosmiczna. Chociaż to dopiero początki tego nowego wyścigu kosmicznego, stał się on katalizatorem przy opracowywaniu nowych technologii i dostarczaniu pojazdów przez przemysł prywatny. Statki kosmiczne Virgin Galactic zapewnią większe bezpieczeństwo podróży w kosmos, a równocześnie znacząco obniżą ich koszty i wpływ na środowisko. Obecnie pięciuset kandydatów na astronautów dokonało wpłat w wysokości ponad 50 milionów dolarów, co częściowo uzasadnia zainwestowanie przez nas ponad 450

milionów dolarów w prace Galactic nad unikalnym systemem wystrzeliwanych z powietrza kosmicznych samolotów.

Nasi astronauci to ludzie z przeróżnych środowisk. Od artystów i naukowców do przedsiębiorców i finansistów. Łączy ich wspólne marzenie: zobaczyć tę planetę i doświadczyć stanu nieważkości, równocześnie pomagając utorować drogę nowemu podejściu do podróży kosmicznych.

To nie jest łatwy projekt. By pomóc tej inicjatywie, w 2004 roku w Stanach Zjednoczonych administracja Busha wydała zarządzenie nakazujące stworzenie regulacji gwarantujących, że ustanowimy standardy bezpieczeństwa, które wzbudzą zaufanie na świecie. Z czasem inne rządy zrobią to samo.

Virgin Galactic to niejedyna firma projektująca nowe systemy wyrzutni. Elon Musk, dyrektor naczelny i dyrektor do spraw technicznych Space X, pracuje obecnie nad nową naziemną rakietą, która będzie w stanie zrewolucjonizować finansową stronę transportu wahadłowego na Międzynarodową Stację Kosmiczną. Inne firmy mogą wejść na ten rynek, by zaspokoić potrzebę ochrony środowiska dzięki przeniesieniu przemysłu poza planetę.

Podróże kosmiczne to nie opowieści science fiction czy coś, co może dziać się w odległej przyszłości. Pomogą nam one stworzyć praktyczne rozwiązania niektórych z największych problemów, jakie stoją przed ludzkością, a to w połączeniu z naszą wrodzoną ciekawością zainspiruje nas wszystkich, byśmy – to nie żadna przenośnia – sięgali gwiazd!

ONI MÓWIĄ

Problemy z trzecią osobą

Zawsze uważałem, że barometrem pozwalającym błyskawicznie określić stan relacji pomiędzy pracownikami w dowolnej firmie jest sposób, w jaki ludzie używają tam słów „my” oraz „oni”.

Pytasz sprzedawcę o coś, a on odpowiada: „Przykro mi, ale zlikwidowali już tę markę”. Albo dochodzisz na początek kolejki czekającej na odprawę na lotnisku, a przedstawiciel linii lotniczych mówi ci: „Przykro mi, ale właśnie odwołali ten lot”.

Ten tajemniczy anonimowy byt „oni” jest odpowiedzialny za niezliczoną liczbę problemów. Złe informacje są zazwyczaj przekazywane w trzeciej osobie liczby mnogiej, natomiast dobre wieści z dużo większym prawdopodobieństwem zostaną zakomunikowane w pierwszej osobie liczby pojedynczej. Żałuję, że mój stary nauczyciel angielskiego nie może tego przeczytać, ponieważ był przekonany, że nie dociera do mnie ani słowo z tego, co mówił podczas lekcji!

Tak więc jeśli coś, o co prosimy, jest na stanie, sprzedawca prawdopodobnie odpowie: „Tak, mam to”. Kiedy samolot ma odlecieć zgodnie z rozkładem, przedstawiciel oznajmi: „Miło mi powiadomić, że lot 123 wystartuje punktualnie”.

Menadżerowie i przywódcy biznesowi powinni zwracać na tę tendencję uwagę. Przedsiębiorstwo, w którym pracownicy nadużywają słowa „oni”, ma problemy. Jeśli pracownicy nie identyfikują się ze swoją firmą, mówiąc „my”, wskazuje to, że ludzie na wyższych i niższych stopniach hierarchii służbowej się ze sobą nie komunikują – i jeśli okaże się, że tak jest, zazwyczaj natrafisz na

jakieś dodatkowe problemy w całej firmie, a one będą miały wpływ na wszystko, od rozwoju, do obsługi klienta.

Pracownicy firmy to jej największy atut, szczególnie przy działalności opartej na usługach, w której twoi ludzie to twój produkt. Jeśli firmie nie uda się pojąć tej prostej biznesowej zasady, wynikiem nieodmiennie jest podział na „my i oni" między kierownictwem a pracownikami pierwszej linii.

Bądź wyczulony na takie skargi z pierwszej linii, jak: „Oni [kierownictwo] są bandą idiotów, nigdy nie pytają nas o zdanie na żaden temat", albo: „Gdyby tylko nas zapytali, powiedzielibyśmy im, że ich nowe pomysły nie pasują do naszych metod działania!".

A tymczasem od kierowników i dyrektorów mógłbyś się dowiedzieć, że: „Oni [pracownicy] chyba po prostu tego nie rozumieją. Czy nie dociera do nich, że takie pomysły są wśród naszych klientów ostatnim krzykiem mody?".

Tak samo jak dwa „źle" nie dadzą nigdy „dobrze", tak te dwie skonfliktowane kategorie „ich" nigdy nie dadzą „nas".

Znalezienie leżących u podłoża konfliktu problemów nie jest takie trudne. Jeśli pracownicy mają poczucie, że są na zewnątrz i zaglądają do środka – tak bardzo na zewnątrz, że mówią o swojej firmie „oni" – czyja to wina? Może menadżerowie i dyrektorzy nie dokładali starań, aby pracownicy poczuli się doceniani jako członkowie grupy? Spróbuj zapytać pracowników, skąd dowiadują się o nowych produktach i o tym, co ważnego dzieje się w firmie. Jeśli odpowiedź brzmi, że z gazety lub od sąsiada, to głęboko ugrzęźli w bagnie „oni mówią".

Uzdrowienie środowiska „oni i my" stanowi kulturowe wyzwanie, które zazwyczaj wymaga większego zaangażowania pracowników oraz poprawy wewnętrznej komunikacji – od kierownictwa, do osób na samym dole. Z mojego doświadczenia wynika, że źródła problemu należałoby szukać wśród kierownictwo średniego szczebla. Opinie z góry i z dołu łańcucha często trafiają na mur w postaci menadżera średniego szczebla, który padł ofiarą syndromu „wiedza to władza". Zidentyfikowanie takich blokad i udrożnienie firmowych arterii bardzo się opłaci.

Na przykład we wszystkich liniach lotniczych Virgin, kiedy tworzymy nową kabinę samolotu, od samego początku angażujemy w to marketing, zespół projektowy i zarządzanie. Razem z nimi pracują przedstawiciele grupy dostarczającej produkt (czyli załoga pokładowa), ponieważ w ostatecznym rozrachunku to właśnie oni będą odpowiedzialni za sukces lub porażkę ich nowego środowiska pracy. Jeśli nie wniosą takiego wkładu, ryzykujesz, że kiedy po raz pierwszy wejdą do swojej nowej zbudowanej za ciężkie miliony kabiny, powiedzą: „Hmmm. Ładnie, ale gdzie jest prasa do odpadów?". Takie modernizacje potrafią być niezwykle kosztowne!

Zaangażowanie każdej z istotnych dla projektu grup pracowników w jego tworzenie nie tylko motywuje do stworzenia lepszego projektu produktu, ale uzupełnia tę działalność o czynnik, jakim jest ogromna duma z uczestnictwa w projekcie: „Wymyśliliśmy to razem jako zespół". Wygrywają wszyscy, łącznie z klientami i udziałowcami.

Problem „my i oni" jest problemem naturalnym dla życia korporacyjnego i Virgin nie stanowi tutaj wyjątku. Kiedy ktoś w naszym zespole mówi mi: „Przepraszam, panie Branson, ale oni już tego nie mają", moja standardowa odpowiedź brzmi (z uśmiechem!): „Oni? Och, przepraszam, myślałem, że pan tu pracuje". Szorstka miłość, być może, ale przesłanie z pewnością trafia do ludzi!

Ten problem nasila się jeszcze z powodu naszego uzależnienia od bezosobowych cyfrowych technologii komunikacji. Jednym z największych wyzwań stojących obecnie przed przywódcą jest doprowadzenie do tego, aby ludzie faktycznie ze sobą rozmawiali; spotkania indywidualne i staromodna burza mózgów są niezbędne dla sukcesu każdego rozwijającego się biznesu. Wysyłanie e-maila z prezentacją w PowerPoincie do setki ludzi może być w pewnych sytuacjach działaniem efektywnym, ale przeważnie nic nie działa lepiej niż zebranie wszystkich uczestników projektu, zwrócenie się z prośbą, by każdy wniósł swój wkład, a potem wdrożenie działań stanowiących tego efekt.

Tak więc zamiast wysyłać e-mail do zespołu produkcyjnego, może byś tak przeszedł się tam teraz i porozmawiał z nimi? Jestem

pewny, że „oni” ci za to podziękują!

DZIESIĘĆ NA DZIESIĘĆ

Coś takiego nie istnieje

Wiem, że doprowadzam ludzi do szału, kiedy kategorycznie i bez wyjątku odmawiam, aby ocenić ich pracę lub pomysł nowego produktu na 10 w 10-stopniowej skali. Niezależnie od tego, jak genialnie coś zostało obmyślone, zawsze jestem głęboko przekonany, że da się to coś jeszcze udoskonalić. Na „bransometrze" więcej niż 9 dostać się nie da.

Jeśli pozwoli się ludziom żywić przekonanie, że doprowadzili coś do perfekcji, nieodłącznie wiąże się to z pewnym niebezpieczeństwem. Prawie każdy człowiek, kiedy uwierzy, że dopieścił to, nad czym pracował, spocznie na laurach, a tymczasem rzesza innych będzie wściekle pracować nad tym, by poprawić swoje dzieło!

Zawsze byłem niezwykle wybrednym klientem. Jednak w przeciwieństwie do większości trudnych klientów ja właśnie uwielbiam, kiedy ktoś mnie źle obsługuje. Nie, nie jestem jakimś marketowym masochistą; po prostu niektóre z moich najlepszych pomysłów biznesowych wzięły się stąd, że zostałem źle obsłużony.

Mój pierwszy biznes detaliczny powstał dlatego, że nieustannie wyrzucano mnie ze sklepów muzycznych, kiedy moim jedynym wykroczeniem było to, że próbowałem wydać swoje cenne kieszonkowe. Pierwszy sklep Virgin Records w Londynie otwieraliśmy z mocnym postanowieniem, by stworzyć środowisko, w którym dzieciaki (nasi klienci) będą chciały przebywać.

W tamtych czasach nastolatki godzinami przesiadywały nad jednym espresso w przedstarbucksowych kafejkach. To

zainspirowało nas w Virgin Records, by rozrzucić kilka dużych poduch w różnych miejscach, podkręcić głośność i zmienić kupowanie muzyki w dobrą zabawę. Ciekawe, że dużym sieciom księgarń zajęło trzydzieści lat, by podchwycić ten pomysł!

Sztuczka zawsze polega na tym, by spojrzeć na swój biznes lub markę z zewnątrz. Zamiast patrzeć wyłącznie przez pryzmat ostatniego kwartalnego rozliczenia, postaraj się zobaczyć siebie tak, jak widzą cię twoi klienci.

Zacznij od czegoś prostego: zadzwoń na swoją własną infolinię. Samo znalezienie numeru może być ciekawym przeżyciem. Zobacz, ile będziesz czekał, a jeśli każesz swoim klientom przechodzić przez jakieś elektroniczne piekło, przeprojektuj swój system – i to szybko!

Moi bliscy współpracownicy wiedzą, że stwierdzenie „Dajże spokój, Richard, to nigdy nie zadziała!" przypomina wymachiwanie czerwoną płachtą przed bykiem. A wiedząc o tym, nieraz bez wątpienia stosowali odwróconą psychologię, aby przekonać mnie do jakichś zwariowanych pomysłów. Ale fakt, że czegoś jeszcze nikt nigdy nie robił, nie oznacza, że nie da się tego zrobić. Często po prostu znaczy to, że nikt nie był na tyle szalony, by spróbować – zazwyczaj z obawy przed porażką.

W środowisku firm Virgin nie ma tak naprawdę czegoś takiego jak głupi pomysł – przynajmniej do czasu, aż zbadamy go i przekonamy się, czy gdyby go odrobinę podrasować, nie stałby się wykonalny. Wyprzedzanie trendów może wymagać improwizowania z krótkoterminowymi alternatywami, którym całkiem sporo brakuje do tej niemal idealnej dziewiątki. Na przykład w Virgin Atlantic w połowie lat osiemdziesiątych zamiast czekać, aż zostanie udoskonalona technologia ekranów video w oparciach foteli, kupiliśmy setki walkmanów Sony Video. Pamiętacie je? Załadowaliśmy najnowsze filmy na DVD, rozdaliśmy naszym podróżnym i, bingo, byliśmy pierwszą linią lotniczą oferującą możliwość indywidualnego oglądania filmów.

Nasze podejście ma swoje wady. Baterie często zdychały, zanim film się skończył, ale to nie był powód, abyśmy nie mieli wejść na rynek jako pierwsi. W ciągu roku – czy coś koło tego – kiedy technologia ekranów fotelowych osiągnęła akceptowalny poziom,

byliśmy pierwszą linią, która każdy fotel wyposażyła w osobisty ekran. Nikt nie pamiętał o początkowych niedociągnięciach.

Wyprzedzanie trendów wymaga podejmowania ryzyka i zaufania do własnego instynktu. Na przykład kiedy ogłosiliśmy, że nasz pierwszy Virgin Megastore w Stanach Zjednoczonych zostanie otwarty w Nowym Jorku na Times Square, nawet nowojorczycy pomyśleli, że oszaleliśmy.

Pamiętam, jak mój amerykański przyjaciel powiedział do mnie: „Richard, pójdziesz z torbami. Nikt przy zdrowych zmysłach tam się nie pcha". Płachta na byka – znowu!

Zgodnie z obiegowym sądem na ten temat oczywiście miał całkowitą rację. W porównaniu z bardziej modnymi dostępnymi lokalizacjami Times Square nie oceniano nawet na czwórkę. Ale mieliśmy dobre przeczucia co do tego miejsca, a jego nie do końca idealna reputacja oznaczała, że cena była frapująca. Ryzykując, że popełnimy bardzo jawny i bardzo żenujący błąd, zdecydowaliśmy się na ten krok.

Kiedy nasz duży, piękny Virgin Megastore w końcu został otwarty, w niczym nie przypominał żadnego innego sklepu muzycznego, jakie Nowy Jork kiedykolwiek widział. Od razu wszyscy zaczęli o nim mówić i podobnie jak jego siostrzany sklep na Polach Elizejskich w Paryżu stał się jedną z największych atrakcji turystycznych. Dokładnie takiego katalizatora detalicznej sprzedaży potrzebowała cała okolica Times Square, który szybko przestał być „obskurny", a stał się „modny", kiedy inni zaczęli tam otwierać swoje placówki.

Gdybyśmy zdecydowali się na bezpieczne podejście i poczekali, aż wizerunek tej okolicy się odmieni, nigdy nie stalibyśmy się największą atrakcją najbardziej ruchliwych dwóch akrów na Manhattanie.

To, że znaleźliśmy się na Times Square, wypromowało naszą markę i wiedzę ludzi na jej temat daleko poza sam sklep. Ogromne logo Virgin, błyskające nad wejściem do sklepu przez 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu, stało się niemożliwym do przeoczenia tłem dla niezliczonej ilości filmów i programów telewizyjnych – nie mówiąc już o milionach zdjęć turystów.

To było duże ryzyko, ale zysk okazał się jeszcze większy.

Nie bój się podejmować skalkulowanego ryzyka. Czasem okazuje się mniej niebezpieczne niż coś pewnego. Pogódź się z faktem, że 10 na 10 po prostu nie istnieje, a kiedy trafisz w dziewiątkę, nie stój i nie podziwiaj swojego dzieła. Zacznij pracę nad kolejną generacją, by było jeszcze lepsze.

Chociaż może kiedy pomyśleć o filmie *Dziesiątka*, Bo Derek udowadnia, że istnieje wyjątek od każdej reguły!

JEŚLI NIGDY NIE POPEŁNIASZ BŁĘDÓW

Nigdy niczego nie zrobisz.

Nie ma lepszej metody na nauczenie się, jak odnieść sukces w biznesie, niż nauka na błędach – własnych lub czyichś. Często natrafiam na opracowania naukowe z analizami, jak i dlaczego pewne firmy biły rekordy, rozwalały budżety czy odnosiły niewyobrażalne sukcesy. Te badania oczywiście się przydają, ale to historie biznesów, którym nie za dobrze się powiodło, są dla mnie szczególnie interesujące. Uczę się z nich o wiele więcej.

Jednym z powodów, dla których przedsięwzięcia Virgin przez lata odnosiły sukcesy, jest to, że upoważniamy naszych pracowników do tego, by popełniali błędy – a potem się na nich uczyli. Ponieważ nasza struktura zarządzania jest zdecentralizowana, przed naszymi zespołami stoi ambitne zadanie, by kierowały biznesem tak, jakby to one były jego właścicielami. Przekonałem się, że buduje to wysoki poziom lojalności, oddania i innowacji. Kiedy coś rzeczywiście pójdzie źle, członkowie zespołu do tego stopnia czują się właścicielami przedsiębiorstwa, że zazwyczaj zakasują rękawy i kierują bieg wydarzeń z powrotem na dobrą drogę.

Ta zdolność do pozbierania się po niepowodzeniu jest prawdopodobnie najważniejszą ze wszystkich zalet, jakie mogą cechować rzutkie przedsięwzięcie. Jeśli centrum twojego biznesu stanowi innowacja, przeszkody będą stanowić „dobrodziejstwo inwentarza”. To, jak będziesz reagował na te przeszkody

i manewrował pomiędzy nimi, zadecyduje, czy skończysz porażką, czy sukcesem.

Dopisało mi szczęście i stałem u steru wielu odnoszących sukcesy firm, ale jako pierwszy jestem gotów przyznać, że zarządzałem też kilkoma, którym się nie udało. Może słyszeliście o Virgin Cola, firmie, którą stworzyliśmy w latach dziewięćdziesiątych, by rywalizować z największymi ikonami, Coca-Colą i Pepsi. Zamierzaliśmy wstrząsnąć rynkiem w prawdziwie virgińskim stylu, ale nie do końca się to udało. Sukces, który odnieśliśmy na początku, był tak ogromny, że obudziliśmy te dwa giganty, a one zrobiły wszystko, co w ich mocy, by nas zgnieść.

Z pewnością nie brakowało nam entuzjazmu, ale w przeciwieństwie do naszej walki z British Airways nie mieliśmy produktu, który byłby zdecydowanie lepszy niż produkt konkurencji. Zmierzenie się z takimi dwoma Goliatami, z których żaden nie chciał spoczywać na laurach, było wspaniałą lekcją dla nas wszystkich. Mimo to wciąż jednym z moich najlepszych wspomnień pozostaje upublicznienie ataku Virgin Cola na Colę, kiedy to wjechaliśmy na Times Square ogromnym czołgiem, z którego unosiły się kłęby dymu, i wzięliśmy na cel billboard Coca-Coli!

Bardziej współczesny przykład wiąże się z Virgin Money (naszą marką od usług finansowych) w Australii, gdzie w 2003 roku wprowadziliśmy naszą pierwszą kartę kredytową marki Virgin. Bankowość australijska została zmonopolizowana przez cztery główne koncerny: ANZ Bank, Commonwealth Bank of Australia, National Australia Bank i Westpac Banking Corporation. Razem obsługują 80 procent wszystkich bankowych transakcji w kraju. Choć weszliśmy na rynek z właściwych powodów, mieliśmy wspaniały produkt i odnieśliśmy ogromny sukces wśród społeczeństwa, podpisaliśmy złą umowę z partnerskim bankiem, który wydawał naszą kartę, co w końcu doprowadziło do upadku tego biznesu.

Wielu klientów zasmuciło, że ta marka zniknęła z ich kart. Prawdę mówiąc, kiedy jestem w Australii, nadal spotykam ludzi, którzy noszą swoje stare karty Virgin w portfelach!

A to wiąże się z kolejną kwestią, czyli pozbieraniem się po niepowodzeniu. Prawie trzy lata po porażce z pierwotną kartą Virgin powróciliśmy do Sidney, by ponownie wprowadzić cały szereg związanych z kartami produktów i założyć Virgin Saver, internetowy rachunek oszczędnościowy. Różnica polega na tym, że teraz mamy odpowiednich ludzi i odpowiedniego partnera (Citibank), by osiągnąć długofalowy sukces.

Wydaje mi się, że sekret podnoszenia się po niepowodzeniach polega na tym, by nie tylko nie mieć obaw przed porażkami, ale również wykorzystywać je jako pomoce naukowe i narzędzia motywacyjne. Komplikacje demotywują, ale zawsze powinno się przekuwać to uczucie w pozytywne działanie. Kluczem do nieustających sukcesów Virgin jest prosty pomysł: kiedy nam coś nie wychodzi, staramy się zrozumieć dlaczego i szybko to zmienić. Potem skupiamy się na tym, co działa, i przenosimy to do kolejnego kraju, kolejnej branży czy sektora.

Nie ma nic złego w popełnianiu błędów, dopóki ciągle nie powtarzasz tych samych. Przeprowadź dokładną sekcję zwłok i wykorzystaj to, co odkryjesz, dla swojego dobra, aby zagwarantować sobie, że następnym razem ci się uda.

KLIENT MA ZAWSZE RACJĘ

Chyba że się myli

Co zrobić, jeśli rozłoszczony klient dzwoni i życzy sobie, bez uzasadnienia, by twoja firma wykonała od nowa jego kosztowne zamówienie? Jeśli jesteś przedsiębiorcą uruchamiającym swoje pierwsze przedsięwzięcie, może cię kusić, by postąpić zgodnie z rozpowszechnionym błędnym przekonaniem, że „klient ma zawsze rację", i podjąć decyzję, która pozbawi cię twoich z trudem zdobytych na określone cele funduszy.

Ale z własnego doświadczenia wiem, że podążanie za tłumem to rzadko dobry wybór. Ten zwrot o nieomylności klientów został ukuty na początku pierwszej dekady XX wieku przez Henry'ego Gordona Selfridge'a, założyciela eponimicznego domu towarowego. Slogan utrzymał się, ponieważ marketingowcom świetnie to brzmiało, ale większość firm o ustalonej pozycji nauczyła się z doświadczenia, że jest on stanowczo zbyt szeroki, by na co dzień stosować go w biznesie. Prawdę mówiąc, klient ma rację tylko przeważnie – w końcu to też tylko człowiek.

Kiedyś napisałem: „Skoro twoi pracownicy to ambasadorowie twojej marki, ich potrzeby powinny być ważniejsze od potrzeb twoich klientów". Nie oznacza to, że opinie klientów nie są istotne, tylko że nie powinieneś budować systemu obsługi klienta na przekonaniu, że twoja organizacja nigdy nie będzie kwestionować zachcianek klientów.

Nawet jeśli będziesz możliwie najlepiej kierował swoją firmą, zawsze znajdzie się kilku wiecznie niezadowolonych klientów, których zatrzymanie kosztuje cię więcej niż ich utrata. Jednym

z moich bohaterów w biznesie lotniczym jest Herb Kelleher, legendarny założyciel Southwest Airlines. Na temat Herba krąży wiele wspaniałych opowieści, ale zawsze lubiłem historyjkę o kobiecie, która była jednym z najczęstszych pasażerów tego taniego przewoźnika – choć nieustannie krytykowała obsługę. Im więcej latała, tym więcej narzekała, aż w końcu dyrektor do spraw relacji z klientami Southwest wysłał Herbowi któryś z elaboratów tej pani, z rozpaczliwą adnotacją, która brzmiała: „To dla pana".

Odpowiedź Herba do klientki była krótka: „Droga pani X, będzie nam pani brakowało. Pozdrawiam, Herb".

Nikt nie wie, czy jeszcze kiedyś poleciała liniami Southwest, ale już nigdy nie przysłała im żadnego nieprzyjemnego listu. Co więcej, prawdopodobnie nie minęło kilka godzin, a pracownicy obsługi klienta usłyszeli tę historyjkę – i możecie sobie wyobrazić, jak podbudowała ich morale.

Paradoksalnie wielu przedsiębiorców sądzi, że stosując się do zasady „klient ma zawsze rację", podnoszą na wyższy poziom standardy obsługi w swojej firmie, kiedy w rzeczywistości robią coś odwrotnego – szkodzą relacjom między klientami a pracownikami. Jeśli odbierzesz swoim pracownikom możliwość negocjowania w imieniu twojej firmy, skończy się na tym, że klienci będą mieli niektórych z nich na każde swoje zawołanie – nawet jeśli twoi ludzie będą znali lepszy sposób na rozwiązanie konfliktu.

Jest to szczególnie ważna kwestia w przypadku przedsiębiorców wprowadzających na rynek nowy produkt lub usługę. Ponieważ kreatywność i zmieniające reguły gry innowacje to dwie najważniejsze wartości marki Virgin, jesteśmy świadomi zagrożeń z tym problemem związanych. Jedno z nich stanowi fakt, że niezależnie od tego, jak bardzo niektórzy ludzie mogą być niezadowoleni z produktu czy z usługi, z której korzystają, nienawidzą oni zmian. Jeśli wprowadzasz coś radykalnie odmiennego, ważne, by nie pomylić tych odruchowych negatywnych reakcji na zmianę z prawdziwym odrzuceniem.

Postaraj się przygotować swoich pracowników działu obsługi klienta na to, co ich czeka, przyglądając się oferowanemu produktowi z perspektywy klienta. Pamiętaj o tym, że oczekiwania

konsumentów poważnie ogranicza zakres ich wcześniejszych doświadczeń – większość klientów nie jest ci w stanie powiedzieć, czego naprawdę chcą. Kiedy zakładaliśmy Virgin Atlantic Airways, żaden potencjalny klient nigdy nie powiedział, że chciałby, aby nowa linia lotnicza oferowała ekrany video przy każdym fotelu czy masaż na pokładzie. Dlaczego? Po prostu dlatego, że żadna linia lotnicza wcześniej czegoś takiego nie zrobiła! Czy twoi klienci będą mieli problem z rozpoznaniem zalet nieznanego produktu albo usługi, którą oferujesz? Jakich problemów możesz się spodziewać?

Kiedy klienci zaczynają kontaktować się z twoim zespołem obsługi klienta, wykorzystaj ich opinie oraz spostrzeżenia swojego zespołu, by zrozumieć, dlaczego niektórzy ludzie mogą mieć trudności z przystosowaniem się do tej konkretnej zmiany. Szukaj kreatywnych rozwiązań, które mogą obejmować wszystko – od informacyjnej kampanii marketingowej aż po dodatkową pomocy techniczną.

Kluczem do zapewniania wspaniałej obsługi klienta jest to, by zespół kierowniczy znał prawdziwą wartość twoich pracowników na pierwszej linii, z których najlepsi są ekspertami od negocjacji wykazującymi się głębokim zrozumieniem relacji międzyludzkich. Dopilnuj, by dysponowali oni narzędziami umożliwiającymi wykorzystywanie tych umiejętności – by wszyscy mieli informacje, jakich potrzebują, prawdziwą autonomię w pracy, co pozwoli im szukać uczciwych rozwiązań pojawiających się problemów. (Żadnych scenariuszy!)

Żadna maksyma nie podsumowuje zgrabniej naszego podejścia do obsługi klienta niż ta, którą ukuł Selfridge. Przez ponad czterdzieści lat wprowadzania nowych produktów i usług zawsze dokładaliśmy usilnych starań, by słuchać bardzo uważnie tego, czego nasi klienci ich zdaniem chcą, a potem przystępowaliśmy do zaproponowania im czegoś, co często było zupełnie inne, ale zawsze trochę lepsze.

Jeśli oferta twojej firmy jest innowacyjna, twój ostateczny cel musi zamykać się w stwierdzeniu: „Klient zawsze myśli, że to **my** mamy rację”.

ŚWIADOMOŚĆ MARKI

Buduj ją, a nie tynkuj

Tradycyjna filozofia wykładana w szkołach biznesu każe trzymać się tego, co się zna. Z dwudziestu najlepszych marek na świecie dziewiętnaście zajmuje się pewną konkretnie zdefiniowaną działalnością. Coca-Cola specjalizuje się w napojach bezalkoholowych, Microsoft w komputerach, Nike w sportowych butach i sprzęcie.

Oczywisty wyjątek na tej liście stanowi Virgin – a fakt, że jesteśmy warci kilka miliardów dolarów, szczerze niepokoi ludzi, którym wydaje się, że znają „zasady biznesu" (jakiekolwiek one są). Jako jedyni w tej dwudziestce zdywersyfikowaliśmy naszą działalność tak, że obejmuje szeroki wachlarz różnorodnych biznesów, takich jak linie lotnicze, pociągi, wakacje, telefony komórkowe, media, Internet, usługi finansowe oraz opieka zdrowotna.

Z dumą mogę powiedzieć, że zbudowaliśmy więcej wartych po miliard dolarów firm w większej liczbie sektorów niż ktokolwiek inny.

Pomiędzy 2000 a 2003 rokiem Virgin stworzyła trzy nowe warte po miliard dolarów firmy, wszystkie od zera i każdą w innym kraju. Virgin Blue (obecnie Virgin Australia) przejęła 35 procent rynku lotniczego i radykalnie obniżyła ceny biletów. Virgin Mobile stała się najszybciej rozwijającą się brytyjską siecią telefonii komórkowej. A Virgin Mobile w Stanach Zjednoczonych należała do najszybciej rozwijających się w tym kraju firm, czy to prywatnych, czy państwowych, w historii.

Ze względu na tę różnorodność Virgin była w stanie przetrwać burzę globalnej recesji, która zaczęła się w 2008 roku. Podejmowane przez nas ryzyko rozkłada się na wiele firm, branż i krajów, a porażka jednej z nich nie pogrąży całej grupy.

Dlaczego w takim razie nauczyciele biznesu każą młodym przedsiębiorcom trzymać się tego, co wiedzą, zamiast doradzać im, by naśladowali firmę taką jak Virgin?

A powinni. Virgin wyrabiało sobie markę stopniowo, przy czym każdy kolejny etap odzwierciedlał to, co mnie najbardziej interesowało. Ku mojemu zaskoczeniu okazało się, że nie było to wydawanie czasopism, jak początkowo sądziłem; nie była to nawet muzyka. Mam teraz świadomość, że motorem mojego działania było znajdowanie nowych sposobów, by pomóc ludziom miło spędzać czas – najlepiej w miejscach, gdzie najmniej się tego spodziewają. Takich jak lotniska.

Wbrew pozorom Virgin jest grupą silnie skoncentrowaną: nasi klienci i inwestorzy traktują nas bardziej jak ideę lub filozofię niż firmę. Najważniejsze są oferowane przez Virgin doznania, a nieustannym wyzwaniem jest pilnowanie, by te doznania były we wszystkich sektorach zgodne z poziomem, jakiego się od nich oczekuje. Najważniejsza jest marka.

Jeśli przystępujesz do jakiegoś nowego przedsięwzięcia, jak powinieneś wyobrażać sobie i rozwijać swoją markę? Zacznijmy od szybkiego naszkicowania tego, jak ona działa.

Marka to sposób na przekazanie, czego możemy oczekiwać od danego produktu czy usługi. Prenumeratorzy czasopisma lub gazety oczekują pewnego punktu widzenia i pewnych tematów; rodziny cieszą się, że zabiorą dzieci na najnowszy film Pixar, niezależnie od tego, czy będzie on o zwierzętach, zabawkach, czy samochodach.

Marka Virgin przekazuje ci, że korzystanie z naszej karty kredytowej jest podobne do korzystania z naszej linii lotniczej, co z kolei nie różni się zbytnio od korzystania z naszej siłowni, zatrzymywania się w naszych hotelach i wpłacania na nasz fundusz emerytalny. To gwarancja, że zostaniesz dobrze potraktowany, że dostaniesz produkt wysokiej jakości, który nie obciąży w sposób

niespodziewany twojego konta w banku, i że najprawdopodobniej będziesz miał więcej frajdy ze swojego zakupu, niż oczekiwałeś.

Czy powinieneś zastosować się do recepty Virgin i skoncentrować swoją nową firmę na dostarczaniu klientom pewnego konkretnego doznania? Tak naprawdę zależy to od rodzaju biznesu, w jakim działasz. My działamy w sektorach, w których mamy styczność z konsumentami i w których sprawą kluczową jest obsługa. Musisz ocenić, co będzie najistotniejsze dla twojej firmy.

Kiedy będziesz tworzyć swoje pierwsze reklamy, projektować logo i po raz pierwszy docierać do potencjalnych klientów, może cię kusić, aby stworzyć markę, która będzie bardzo korporacyjna i wyniosła. Zbyt wiele firm chciałoby, aby ich marka odzwierciedlała jakiś wyidealizowany, doskonały wizerunek. W rezultacie marki te nie zyskują żadnego charakteru, żadnej prawdziwej osobowości i nie budzą zaufania wśród ludzi.

Virgin za to często afiszuje się swoim autoironicznym poczuciem humoru. Ma to coś wspólnego z naszym pragnieniem, by szczerze mówić o wzlotach i upadkach naszego biznesu i dzielić się naszymi myślami z ludźmi, którzy mają dla nas największe znaczenie – klientami. Nasze reklamy oglądają ci sami ludzie, którzy czytają o naszych przepychankach, niepowodzeniach i błędach. Dlaczego więc mielibyśmy udawać, że prawdziwy świat nie ma na nas wpływu?

Niezależnie od tego, co, zgodnie z decyzją twojego zespołu, będzie gwarantować wasza nowa marka, słowa trzeba będzie dotrzymać. Kiedy więc o tym dyskutujecie, mówcie uczciwie, co właściwie chcecie oferować.

Dużo lepiej jest „niedoobiecać" i „ponadspełnić" niż odwrotnie. Naszpikowane superlatywami reklamy przeciętnych usług i produktów stanowią normę zdecydowanie zbyt często. Obiecuj tylko tyle, ile możesz dotrzymać, a potem spełnij wszystko, co obiecywałeś, i jeszcze trochę ponad to. To jedyny sposób, aby móc kontrolować swoją markę.

I miej się na baczności: marka zawsze coś znaczy. Jeśli tego, co ona znaczy, nie określisz ty, zrobi to za ciebie konkurencja. Reklamy Apple'a zestawiające sprawnego, szczęśliwego, kreatywnego Maca

z grubym, ponurym, kujonowatym pecetem mówią wszystko o tym, co powinieneś wiedzieć na temat działania tego mechanizmu.

I co tam jeszcze? Niezależnie od biznesu w tworzenie marki konsumenckiej wpisane są rozmowy z dziennikarzami. Bądź przygotowany! Wiedz, co gwarantujesz, i miej pewność, że tego dostarczasz. Wtedy na każde pytanie będziesz mógł odpowiedzieć otwarcie i szczerze, budując przy tym relacje z klientami i mediami.

STEVE JOBS

Przedsiębiorca, który myślał inaczej

Kiedy Steve Jobs zmarł w październiku 2011 roku, wielu komentatorów zastanawiało się, czy Apple, firma, której był współzałożycielem i którą prowadził przez wiele ekscytujących lat zysku i innowacji, będzie w stanie nadal prosperować bez niego.

Przez pewien czas Jobs walczył z rakiem, wreszcie zrezygnował ze stanowiska prezesa zarządu Apple'a, ale jego wpływ na firmę pozostawał ogromny. W końcu wprowadzone przez Apple'a innowacje – od komputera osobistego, do iPoda, iPhone'a i iPada – radykalnie zmieniły sposób, w jaki świat się komunikuje i bawi. Po śmierci Jobsa w wieku zaledwie pięćdziesięciu sześciu lat wielu ludzi twierdziło, że przyszłość Apple'a jest niepewna.

Te rozważania sprawiły, że zacząłem zastanawiać się nad przywództwem i nad tym, czy istnieje jakiś jeden właściwy sposób na to, by zbudować wspaniałą firmę. Porównywanie moich własnych doświadczeń w Virgin i Jobsa w Apple'u było pouczające, jako że obydwaj budowaliśmy swoje firmy w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat, ale robiliśmy to w bardzo różny sposób.

Pomysły Jobsa na to, jak ludzie powinni współpracować z technologią, i jego pełne determinacji dążenie do zrealizowania tej wizji sprawiły, że stworzył firmę o kulturze, w której obsesyjne zwracanie uwagi na projekt łączyło się z niezwykle pomysłową technologią. Wykorzystywanie komputerów ograniczało się do przemysłu i biznesu, dopóki on i jego zespół nie wprowadzili w 1977 roku Apple II, który kompletnie zmienił przetwarzanie danych oraz nasze życie codzienne.

Apple stanął również na czele rewolucji w przemyśle muzycznym, kiedy firma w 2001 roku przedstawiła iPoda oraz iTunes, a późniejsze wprowadzenie iPhone'a i iPada przyczyniło się do powstania całej branży deweloperów aplikacji. Zamiłowanie Jobsa do wspaniałych projektów było fundamentem marki, która teraz jest jedną z najbardziej szanowanych na świecie.

Kiedy moi przyjaciele i ja tworzyliśmy Virgin, musieliśmy zastosować zupełnie inne podejście, ponieważ podstawą naszej wizji był nie tyle produkt, ile obsługa. Nasza kultura wyrosła z ciągłych relacji z klientami i kontaktów między sobą. W rezultacie stworzyliśmy firmę, dla której priorytetem była obsługa klienta i zaangażowanie personelu, a także zapewnianie wspaniałej jakości i zachowanie poczucia frajdy we wszystkim, co robimy – i z czasem nasza firma otworzyła setki biznesów w wielu różnych branżach.

Steve Jobs miał skłonność do despotyzmu, traktował ludzi z góry, natomiast ja zawsze wierzyłem w sztukę dzielenia się obowiązkami – jednym z moich głównych zadań jest wyszukiwanie najlepszych dla Virgin ludzi i dawanie im swobody oraz zachęcanie do tego, by rozkwitali. Kiedy zakładałem Virgin Records, wyniosłem się nawet z biura i ustawiłem swoje biurko na łodzi mieszkalnej. Uważałem wtedy, i nadal tak uważam, że jeśli nie zawsze jesteś osiągalny, zmusza to innych do podejmowania decyzji, co z kolei poprawia ich zdolności przywódcze, buduje pewność siebie, wzmacnia twoją firmę i pozostawia ci więcej czasu na wprowadzanie innowacji.

Jak to się dzieje, że obie nasze bardzo odmienne drogi doprowadziły do powstania firm odnoszących sukcesy? Sądzę, że sprowadza się to do realizowania własnych zamiłowań – obu nas naprawdę cieszyło to, co robiliśmy, i wierzyliśmy w to, co robimy. Z dużo większym prawdopodobieństwem będziesz wytrwały, pełen inspiracji i oddany swojej idei, jeśli kochasz to, co robisz, i kiedy w końcu stworzysz coś, z czego jesteś naprawdę dumny, poczucie to obejmie także twoich pracowników i klientów. Tak wyglądało to w przypadku Steve'a Jobsa i dlatego, chociaż tak bardzo różniliśmy się stylem, był on zawsze tym przedsiębiorcą, którego najbardziej podziwiałem.

Jeśli spojrzeć wstecz na życie Steve'a Jobsa, zawsze pamiętał on o swoim przywiązaniu do firmy, którą stworzył, chociaż usunięto go z Apple'a w 1985 roku. Znalazłszy się poza Apple'em, przekierował swoją energię, inwestując i zarządzając małą firmą o nazwie Pixar, która dokonała oszałamiających pod względem artystycznym i technologicznym wyczynów w dziedzinie animacji komputerowej. Kiedy poproszono go, by wrócił do Apple'a w 1997 roku, poprowadził tę słabnącą wtedy firmę na nowe szczyty i kontynuował pracę w trakcie swojej choroby. Dla mnie przewodzenie Virgin jest wielką przygodą: ambitną, ekscytującą i nieprzewidywalną – to coś, co robiłbym nawet wtedy, gdybym nie zarabiał na tym żadnych pieniędzy.

Czasem podążanie za swoją wizją oznacza, że trzeba ignorować ostrzeżenia, a nawet drwiny innych. Pisałem o swojej decyzji, by założyć Virgin Atlantic i Virgin Australia – wiele moich decyzji było podejmowanych wbrew radom analityków branży, guru zarządzania i czasem moich najbliższych doradców.

W przypadku Jobsa produkty, jakie on i jego zespół sobie wyobrazili, były tak odmienne, że w momencie, kiedy któryś z produktów Apple'a pojawiał się na rynku, ceny akcji zazwyczaj spadały, ponieważ udziałowcy i „eksperci" uważali, że firma zmierza w złym kierunku. Ostatnio stało się tak przy zaprezentowaniu iPhone'a 4S i ponownie świadczyło to o zaćmieniu umysłowym – sprzedaż tego urządzenia przebiła od tamtej pory wszystkie wcześniejsze rekordy Apple'a.

Dążąc do zrealizowania własnej wizji przedsiębiorstwa, nie trać odwagi, jeśli tworzenie firmy będzie wymagać pokonywania przeszkód i ignorowania krytyków. Podążaj za swoją pasją; kiedy trafisz na coś, w czym nie jesteś dobry, przyznaj to – i albo przekaż ten obowiązek komuś innemu, albo znajdź sposób na to, by to coś obejść (nawet Jobs zatrudniał wspaniałych profesjonalistów do prowadzenia działań z zakresu *public relations* i słynął z tego, że wchodził w sojusze z konkurentami Apple'a: IBM-em i Microsoftem). A jeśli coś pójdzie nie tak, pozbieraj się i idź dalej. To jest przygoda wymagająca odwagi i wytrwałości.

Przez całe swoje życie Steve Jobs zachęcał wszystkich, z którymi pracował, oraz swoich klientów, by „myśleli inaczej”. Jest to zdecydowanie najważniejsza rada, jaką każdy przedsiębiorca powinien wziąć sobie do serca.

PIERWSZE WRAŻENIE JEST NIEZWYKLE WAŻNE

Ale nie zmarnuj wszystkiego drugim

Moja matka zawsze nalegała, abym codziennie zakładał czyste skarpetki i gatki, przypominając mi: „Nigdy nie wiadomo, czy nie potrąci cię autobus”.

Sugerowało to wyraźnie, że nie miała ochoty na upokorzenie, jakie przyniosłyby jej słowa pielęgniarki na ostrym dyżurze mówiącej: „Doktorze, szybko, niech pan spojrzy. Nie wiem, kiedy ten chłopak ostatni raz zmieniał bieliznę!”.

To dowodzi, jak ważne jest zrobienie dobrego drugiego wrażenia. Jeśli nawet zapomnieć o wrażeniu, jakie autobus wywarłby na mnie, personel medyczny najpierw wyrobiłby sobie o mnie zdanie w momencie mojego przybycia do szpitala, a drugie wrażenie wywarłbym podczas badania, gdy dowiedzieliby się czegoś o mojej higienie osobistej.

W biznesie robienie korzystnego wrażenia przy pierwszym kontakcie z klientem jest absolutną koniecznością.

Ale chociaż każdy o tym wie, wielu firmom nadal udaje się w najlepszym razie wywrzeć wrażenie średnie.

Natomiast wyraźnie zbyt rzadko uwzględnia się fakt, że w świecie, gdzie tyle transakcji przeprowadza się przez Internet, drugie wrażenie wywierane przez markę na klienta może być nawet ważniejsze niż to pierwsze.

Klient zwykle po raz drugi kontaktuje się z twoim biznesem za pośrednictwem Internetu – kiedy coś poszło nie tak i ma problem

z korzystaniem z produktu lub usługi. Jeśli potraktować tę sytuację w odpowiedni sposób, daje ona firmie okazję do zrobienia bardzo pozytywnego wrażenia. Niestety, to tutaj często wszystko straszliwie się psuje.

Jednym z największych błędów, z jakim spotykam się przerażająco regularnie, jest ukrywanie numerów infolinii w najgłębszych, najciemniejszych zakamarkach strony internetowej. Kliknięcie na „kontakt" to dopiero pierwszy krok w podchwytliwej grze: „znajdź nasz numer, jeśli potrafisz". Przecież klienci moment olśnienia powinni przeżywać, kiedy korzystają z twojego produktu, a nie kiedy w końcu uda im się wygrzebać informację, jak skontaktować się z firmą!

Większość dzwoniących na infolinię na całym świecie na powitanie słyszy jakąś wersję jednej z najbardziej absurdalnych wypowiedzi spośród wszystkich, które kiedykolwiek zostały nagrane: „Twoja sprawa jest dla nas bardzo ważna. Proszę nie odkładać słuchawki". Niektóre firmy pogarszają jeszcze sytuację, dodając przyjazne strzępki informacji typu: „Czas oczekiwania wynosi dwadzieścia trzy minuty". Podprogowy przekaz brzmi jednak następująco: „Nie jesteśmy tak naprawdę zainteresowani robieniem z tobą interesów, jeśli miałoby to oznaczać, że musimy zatrudnić więcej pracowników, by obsługiwać ludzi takich jak ty. Tak więc może byś tak skorzystał z naszej strony internetowej, co?".

Jeśli klient okaże się na tyle wytrzymały, że doczeka się, aż telefon odbierze żywy człowiek, daleko jeszcze do zakończenia tej irytującej sytuacji. Zazwyczaj będzie musiał przynajmniej raz wprowadzić numer swojego konta, zanim ten żywy człowiek udzieli mu audiencji. Ale kiedy przedstawiciel w końcu odbierze telefon, najczęściej na powitanie powie: „Czy może mi pan podać swoje pełne imię, nazwisko i trzydziestosiedmiocyfrowy numer konta?".

Strony internetowe również nie są zaprojektowane tak, by unikać tego typu irytujących sytuacji, i często sprawiają negatywne drugie wrażenie. Weźmy na przykład proces rejestracji konta. Wydaje się rozsądne, że usługa bankowa online wymaga od użytkownika wybrania bezpiecznego hasła i nazwy użytkownika, ale ten krok wydaje się absurdalny dla kogoś, kto próbuje kupić parę skarpetek.

Chociaż proces rejestracji jest ważnym narzędziem w budowaniu list mailingowych, jeśli irytuje twoich klientów, to jaki w tym sens?

Większość linii lotniczych (w tym Virgin) zapewnia pasażerom możliwość odprawienia się w samoobsługowej budce – to szansa dla firmy na zrobienie dobrego drugiego wrażenia, ponieważ pierwszym kontaktem jest zazwyczaj proces rezerwacji online. Urządzenie sprawdzi paszporty, wyda karty pokładowe, a w niektórych przypadkach nawet wydrukuje przywieszki na bagaż. Jeśli cały proces przebiega sprawnie, wywiera dość dobre wrażenie; te urządzenia nie tylko witają (cyfrowo) klientów po imieniu, ale niezbyt często bywają zniecierpliwione czy opryskliwe. Tym niemniej dobrze jest mieć pod ręką człowieka, który pomoże klientom, gdy coś się nie uda. A przy całym skomplikowaniu lotów krajowych i międzynarodowych możesz być pewny, że tak się stanie!

W przemyśle hotelarskim proces rejestracji w hotelu pozostaje dziedziną czysto ludzką, z umundurowanymi recepcjonistami odpowiedzialnymi za drugie wrażenie, jakie klienci wyrabiają sobie o marce. Nigdy nie doszedłem do tego, dlaczego właściwie tak się dzieje, ale większość luksusowych sieci hotelowych pokonała w tej dziedzinie przemysł lotniczy i robi to dużo lepiej. To nie przypadek, że zwrot „branża gościnności" obejmuje hotele i restauracje, ale linie lotnicze są z niej w widoczny sposób wykluczane.

Menadżerowie i dyrektorzy, którzy chcą, by ich firmy robiły pozytywne pierwsze i drugie wrażenie, muszą nauczyć się równoważyć usprawnienia wynikające z wykorzystywania Internetu pomocą ze strony prawdziwych ludzi, gdy coś pójdzie nie tak. Regularnie przeprowadzam swego rodzaju sprawdzian, który polega na tym, że testuję nasze własne strony internetowe, by dowiedzieć się, ile czasu zajmie mi znalezienie tego nieosiągalnego numeru infolinii. Spróbuj to zrobić, a jeśli będziesz musiał przekopać się przez więcej niż dwa ekrany, to może należałoby wprowadzić zmiany na stronie.

Zastanów się, jaką wartość w stosunkach z klientami będzie miało umieszczenie dużego, prostego i praktycznego numeru z hasłem „Potrzebujesz pomocy?" na swojej stronie głównej. Jeśli

doprowadzisz do tego, że tę pomoc ze strony żywych ludzi będzie zbyt trudno uzyskać, to, parafrazując tytuł jednej z moich książek, narażasz się na ryzyko, że klient powie: „Pieprzyć to, rezygnuję”.

BY WYGRAĆ WOJNĘ Z NARKOTYKAMI

Zakończcie wojną z narkotykami

Wydaje się, że ludzie zapomnieli już, że parędziesiąt lat temu przestępstwa nie były dobrym sposobem na życie: dopiero kiedy zaczęła się wojna narkotykowa, popkultura zaczęła przedstawiać handel narkotykami jako drogę od biedy do bogactwa. Tak naprawdę wzbogacili się na tym jednak tylko nieliczni i, jak pokazują autorzy *Freakonomii* Stephen J. Dub-ner i Steven D. Levitt w swojej książce z 2005 roku, znaczna część ulicznych handlarzy mieszka z którymś z rodziców i podejmuje się pracy na część etatu, by związać koniec z końcem. Inne badania dowodzą, że wielu z tych wykorzystywanych ludzi jest poważnie uzależnionych.

Żeby odciąć dopływ pieniędzy kryminalistom na samej górze, wystarczy, że przerwiemy wojnę z narkotykami i zalegalizujemy używanie tych niedozwolonych substancji.

Walka z narkotykami pozwala zarabiać pieniądze właśnie tym ludziom, którzy zarabiać nie powinni: kiedy urzędnicy państwowi realizują surowy program walki z przestępstwami, korzystają na tym dealerzy narkotyków, bo ceny idą w górę, mimo że zapotrzebowanie pozostaje na tym samym poziomie. To branża, która zarabia oszałamiające 300 miliardów dolarów rocznie, a gdy w grę wchodzą takie pieniądze, przestępcy zrobią wszystko, by ominąć prawo: przeniosą się z produkcją narkotyków do krajów, gdzie władze nie mogą ich ścigać; kupią ciężką broń (jak w Meksyku); przenikną do agencji rządowych (jak to miało miejsce

w wielu krajach – od Peru i Boliwii do części zachodniej Afryki); będą porywać i zastraszać policjantów, polityków i cywilów. Przestępcy się bogacą, a płacą za to zwyczajni ludzie – wyższymi podatkami, a czasami nawet życiem.

W świecie, gdzie problem narkotykowy wciąż się nasila – ONZ-owskie szacunki pokazują, że spożycie opiatów, w tym heroiny, pomiędzy 1998 a 2008 rokiem wzrosło o 35 procent – trudno jest wyobrazić sobie przestępców zmuszonych do szukania porządnej pracy. W Ameryce Łacińskiej są takie kraje, gdzie władzom rządowym wyzwanie rzucają kartele narkotykowe – niektóre ich oddziały zbrojne bywają lepiej wyposażone niż wojsko, a zdarza się, że te gangi zapewniają społecznościom bezpieczeństwo i podstawową pomoc socjalną. W Afganistanie spora część pieniędzy płynących do talibów pochodzi ze sprzedaży opiatów. Amerykańska Drug Enforcement Administration[6] twierdzi, że agenci Al-Kaidy w północnej Afryce, zachodniej Afryce i Europie finansowali swoje operacje pieniędzmi zarobionymi na handlu narkotykami.

Do niedawna uważałem, tak jak wielu ludzi myśli jeszcze teraz, że dla naszego społeczeństwa nie ma lepszej strategii niż wojna z narkotykami. Ale zmieniłem zdanie krótko po tym, jak dołączyłem do Światowej Komisji do spraw Polityki Narkotykowej ONZ – razem z byłym sekretarzem ONZ Kofim Annanem, Javierem Solaną, byłym szefem polityki zagranicznej ONZ, eksprezydentem Brazylii Fernando Cardosą i wieloma innymi. Nasze wnioski pokazują jednoznacznie, że ogólnoświatowa wojna z narkotykami to nic innego jak popełniona w dobrej wierze, ale niezwykle kosztowna pomyłka.

Nasza komisja odkryła, że w krajach, gdzie uzależnienie od narkotyków przestało być uznawane przestępstwo, a zaczęto je traktować jak problem zdrowia społecznego, nastąpił spadek liczby przestępstw, uzależnionych i odnotowano poprawę ogólnego stanu zdrowia społeczeństwa.

Na przykład Portugalia zalegalizowała używanie i posiadanie narkotyków w 2001 roku i nie wysłała do więzienia ani jednej osoby przez ostatnich 10 lat. Dzięki stworzeniu klinik, gdzie biorący

heroinę mają dostęp do igieł i metadonu oraz mogą się leczyć z uzależnienia (co jest dużo tańsze i skuteczniejsze niż więzienie), Portugalia zredukowała liczbę korzystających z tego narkotyku, szczególnie wśród młodych ludzi i narkomanów. Liczba przypadków HIV (od brudnych igieł) między 2000 i 2009 rokiem spadła o 70 procent, a dodatkową interesującą korzyścią okazało się znaczne ograniczenie liczby włamań do domów.

Gdy oceniamy nowe możliwości biznesowe, nasz zespół w Virgin często przygląda się temu, co działa w różnych innych krajach, i bada, jak moglibyśmy dostosować odnoszące sukcesy strategie do nowych rynków. W przypadku wojny z narkotykami nasza komisja dowiodła, że kluczem jest przestawienie się na strategie ograniczania szkód. Podczas jednego z bardziej przekonujących badań przyglądano się sytuacji w Szwajcarii, która w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zmieniła podejście i zamiast na prawie i porządku skoncentrowała się na zdrowiu społecznym.

Zgodnie z badaniem przeprowadzonym na Uniwersytecie w Lozannie „ludzie mocno zaangażowani zarówno w handel narkotykami, jak i inne formy przestępstw [ekstremalni użytkownicy] służyli jako łącznicy pomiędzy hurtownikami a narkomanami. Kiedy ci nałogowi narkomani znaleźli stały legalny sposób zaspokojenia swojego uzależnienia, zużycie przez nich nielegalnych narkotyków zostało ograniczone tak samo jak konieczność handlu heroiną. […] Po usunięciu lokalnych narkomanów i handlarzy, w Szwajcarii osobom sporadycznie używającym heroiny trudniej było nawiązać kontakt z handlarzami”. Narkomani, którzy często zarówno zażywają narkotyki, jak i są drobnymi handlarzami, ale których potrzeby zredukowano dzięki przepisywanej przez lekarzy heroinie, byli wcześniej kluczowymi łącznikami pomiędzy dostawcami i okazjonalnymi konsumentami.

Wyobraź sobie, że w twoim kraju narkomanów nie zamyka się do więzienia, tylko leczy ich się w klinikach. Wyobraź sobie, że ich liczba spada. Komendy policji przestały zgarniać drobnych dealerów i niektórzy funkcjonariusze skupiają się teraz na przestępczości zorganizowanej (i przypadkowej). Wielu zyskało czas na to, aby zapoznawać się ze społecznościami lokalnymi, jako że spadła nawet

liczba drobnych przestępstw popełnianych przez narkomanów. Wyobraź sobie, że dodatkowe fundusze publiczne są przeznaczane raczej na programy zdrowotne i społeczne niż na egzekwowanie prawa i utrzymywanie więzień – tak jak wtedy, gdy zakończono prohibicję w Stanach Zjednoczonych, gdzie czarny rynek się skurczył, a gangi narkotykowe osłabły. Wyobraź sobie, że pieniądze i władza nie są już utożsamiane z narkotykami i przestępczością i że w reakcji na to zmieniają się media, a nawet nasza kultura.

Jak przeciwstawić się przestępczości? Traktując zażywanie narkotyków jako problem medyczny, a nie kryminalny. Eliminując łączników między handlarzami a ich klientami. Więc skończmy z tym – ratujmy życie. Jako biznesmeni, jeśli któraś z naszych strategii zawodzi, szybko ją porzucamy i zmieniamy kurs. To niezwykłe, że rządy przez dziesiątki lat nie przestają stosować strategii, która się nie sprawdza, pomimo wszystkich nieszczęść, jakie przynosi.

NAUKA: OSTATNIA GRANICA

Nimfa na Atlantydzie[7]

Jako dziecko zaczytywałem się *Dwudziestoma tysiącami mil podmorskiej żeglugi* Juliusza Verne'a i byłem oczarowany atmosferą przygody i tajemnicy przesycającą tę książkę. Od tamtej pory sporo czasu spędziłem w bezpośredniej bliskości oceanów – unosząc się nad nimi (i czasem wpadając do nich) w balonie czy pędząc po ich powierzchni – ale tak naprawdę niewiele czasu w ich głębi.

Ponad dwie trzecie powierzchni Ziemi pokryte jest wodą, a jednak człowiek prawie wcale nie zbadał tych ogromnych słonych akwenów, jakie nas otaczają. Cuda kosmosu zostały poznane znacznie dokładniej.

Kraje takie jak Stany Zjednoczone zainwestowały biliony dolarów w poszukiwania odległych planet i układów słonecznych. Możemy wylądować na Księżycu i okrążyć Ziemię w stacji kosmicznej, ale nadal nie potrafimy dotrzeć do największych głębin oceanu ani wytrzymać ogromnego ciśnienia, jakie się z takim zanurzeniem wiąże. Nic nie wskazuje na to, by ta sytuacja miała się wkrótce zmienić, ponieważ rządy nie wykazują wielkiego zainteresowania eksploracją głębin.

Największa głębokość, na jaką może zejść współczesna łódź podwodna, to 22 000 stóp poniżej powierzchni, a przecież są na Pacyfiku rowy o głębokości ponad 37 000 stóp. Abyśmy mogli odbyć taką podróż – zejść na głębokość większą niż wysokość Mount Everestu – konieczny jest znaczący przełom w technologii materiałów i w projektowaniu. W marcu 2012 roku filmowiec James Cameron ustanowił nowy rekord świata, zanurzając się pod

powierzchnię fal w swojej łodzi podwodnej Deepsea Challenger na 5,1 mili.

Tylko dwie prywatne firmy poważnie podchodzą do badania tych futurystycznych łodzi podwodnych – my i James Cameron. Statek Camerona jest bardzo ciężki i może pływać tam i z powrotem w pionie i pobierać próbki. Nasz jest dużo bardziej sterowny i będzie w stanie prowadzić eksplorację na przestrzeni całych mil. Te dwa statki idealnie się uzupełniają i toczą się rozmowy na temat wspólnych wypraw. To klasyczne przedsięwzięcie w stylu Virgin, przepełnione duchem przygody, frajdą i pragnieniem otworzenia nowego rynku.

Każda wspaniała przygoda zaczyna się od pierwszego kroku, a nasz pierwszy krok przybrał postać Necker Nymph[8], nowej trzyosobowej łodzi podwodnej, mającej bazę przy mojej wyspie Necker na Brytyjskich Wyspach Dziewiczych. Nymph została zaprojektowana specjalnie dla nas i potrafi „sfrunąć" około 130 stóp pod powierzchnię oceanu – skręcając przy tym i zawracając. Dysponując taką łodzią podwodną jak Nymph, jej pasażer nie musi być przeszkolonym nurkiem, żeby móc śledzić i obserwować podwodne cuda.

Ocean przeważnie najlepiej ogląda się na głębokości 100 stóp. Niesamowita Nymph potrafi nurkować, wykonywać pętle jak samolot i pozwala naszym pasażerom podążać za żółwiami, delfinami, wielorybami i olbrzymimi orleniami cętkowanymi – jedną z takich rai widziałem niedawno, pływając na Necker przy plaży.

Zgadza się, 130 stopom trochę brakuje do 36 000 stóp, ale to początek, dzięki któremu zwykli śmiertelnicy, nie Komando Foki ani naukowcy, dostają pierwszą szansę, by zacząć eksplorację podwodnego świata. Z czasem w ślad za Nymph pójdą kolejne generacje łodzi podwodnych, zdolne zejść duuuużo głębiej, niżej niż kiedykolwiek wcześniej byliśmy w stanie.

Podczas rozmów z wieloma klientami Virgin Galactic, którzy planują wyruszyć w kosmos, odkryłem, że łączy nas jeszcze jedno wspólne zainteresowanie: eksploracja niezbadanych wód oceanów. Ciemne głębiny intrygują większość z nich równie mocno jak mnie.

Jestem przekonany, że te podróże mogą nas wiele nauczyć. Odkryjemy nowe gatunki i lepiej zrozumiemy strukturę wód na wielkich głębokościach. Będziemy również w stanie dokładniej monitorować i śledzić spustoszenia, jakich człowiek dokonał w pewnych obszarach. Aby zorganizować skuteczną kampanię na rzecz ocalenia naszej planety, musimy dowiedzieć się, jak nasze działania wpływają na oceany i jak szybko te akweny niszczymy.

Kiedy byłem dzieckiem, oceany tętniły życiem, ale niestety teraz jest go dużo mniej. Musimy traktować je z szacunkiem i dbać o obecną tam faunę i florę. Dobry rolnik rozumie ziemię i potrzebę pozostawiania pewnych pól odłogiem, by mogły odżyć. To samo dotyczy świata roślin i zwierząt w morzach i oceanach. Słyszałem, że piraci u wybrzeży Somalii w interesujący sposób bronili wód, które nazywają swoim domem. Nie popieram piractwa jako sposobu rozwiązania problemów, ale ci korsarze w pontonach odstraszyli rybaków dalekomorskich, dzięki czemu otaczające Somalię wody ponownie zapełniły się przeróżnymi formami morskiej fauny. Ciekawie będzie przekonać się, czy naszej flotylli nowych łodzi podwodnych uda się stwierdzić, czy wpływ wyrybiania daje się zauważyć w głębszych partiach oceanu.

Czemu warto zaczynać nasze wyprawy od Necker, mojej wyspy na Karaibach? Abstrahując od tego, że jest to piękne miejsce do rozpoczęcia badań lokalnej podmorskiej fauny i flory oraz korali, wyspa jest położona zaledwie kilka mil od najgłębszego rowu atlantyckiego, Rowu Portorykańskiego. Ten obszar wodny nigdy nie został zbadany, a ja mam nadzieję, że nie minie rok, a odbędę podróż do najciemniejszych głębin tej wspaniałej morskiej doliny, głębszej niż wysokość Everestu.

Słyszę tu echa ery wspaniałych badaczy z epoki Sir Francisa Drake’a – z czasów, kiedy żyli ludzie, którzy odkryli Wyspy Dziewicze. Bardzo mi zależy na tym, by nasze łodzie zdołały powtórzyć wyczyny Drake’a i udało się sporządzić mapę głębokich lokalnych wód, akr po akrze, rów po rowie, dolina po dolinie.

Dodatkowym bonusem jest to, że być może znajdziemy nawet jakieś skarby. Okolice Karaibów są zasypane wrakami statków, z których wiele jest wyładowanych skarbami z Ameryki Południowej

i Środkowej. Niektórzy twierdzą, że pod powierzchnią morza może kryć się więcej skarbów, niż znajduje się nad nią. Mam mapę, na której w obrębie dwudziestu mil od Necker zaznaczono ponad dwa tysiące wraków. Niektóre mogą leżeć w dość płytkich wodach, ukryte przez upływ czasu; inne mogą być dużo głębiej. Będziemy ich szukać, szczególnie teraz, gdy zaprojektowaliśmy nasze łodzie podwodne tak, by mogły zejść aż na samo dno.

Kiedy patrzę na ocean z mojego hamaka na Necker, czuję się niezwykle podekscytowany szansą, by w przyszłości zajrzeć *pod* jego powierzchnię. Poza odkrywaniem nowych gatunków (podobno 80 procent jest nieodkrytych), nanoszeniem na mapy rowów i szukaniem skarbów może nawet uda nam się odnaleźć zaginione miasto Atlantydę… Nigdy nic nie wiadomo!

PS W książce Juliusza Verne'a te „dwadzieścia tysięcy mil" odnosi się do pokonanej odległości, a nie do głębokości. I dobrze, bo 20 000 mil to przeszło sześć razy więcej, niż wynosi średnica Ziemi!

USUNĄĆ KLINY BLOKUJĄCE

I niech startują!

Może to zabrzmi jak truizm, ale trzeba to koniecznie powiedzieć: aby dostarczyć najwyższej jakości produkt czy usługę i stworzyć odnoszące sukcesy, trwałe przedsięwzięcie, konieczna jest zaangażowana, zmotywowana i oddana siła robocza. Nadanie pracownikom takich praw, by mogli podejmować dobre decyzje, jest jednym z najważniejszych zadań przedsiębiorcy.

A to z kolei oznacza, że trzeba stworzyć korporacyjną strefę komfortu, w której twoi ludzie będą mogli śmiało przedstawiać swoje zdanie i odważnie wyrażać własne przekonania. Od pierwszych dni działania biznesu musisz dopilnować, aby nie ograniczała ich nazbyt sztywna struktura, mikroza-rządzanie czy nadmierna liczba przepisów. Chociaż wytyczne przydają się, by nakreślić ramy dla przyszłych zadań, sztywna struktura będzie ograniczała kreatywność i podejmowanie ryzyka. Szybko natomiast doprowadzi do bezmyślnego kopiowania, braku motywacji i obniżania standardów.

Jeśli zachęcisz swoich pracowników do wykorzystywania zdrowego rozsądku i zaufasz im, że będą się nim posługiwać, przekonasz się, że z czasem innowacyjność proponowanych przez nich rozwiązań problemów będzie rosła, a nie malała. Dopilnuj, by pracowników zachęcano do eksperymentowania i by nie bali się popełniać błędów. Tak naprawdę powinieneś postawić sobie za cel coś więcej niż tylko zachęcanie swoich ludzi do wykorzystywania zdrowego rozsądku. W ostatecznym rozrachunku chodzi ci o to, aby

ich podejście i stosowane przez nich rozwiązania zaczęła cechować przedsiębiorczość lub – dokładniej – intraprzedsiębiorczość.

Jednemu z wielu intraprzedsiębiorczych zespołów w obrębie naszej grupy przewodzi Les Payne, z grupy pracowników inżynieryjnych i serwisowych w Virgin Australia. To on pilnuje wszystkich aspektów bezpieczeństwa naziemnego, łącznie z klinami blokującymi koła samolotu, kiedy jest zaparkowany przy bramce. Mniej więcej pięć lat temu zauważył, że przy silnym deszczu kliny nie trzymają się na miejscu, a poza tym szybko się zużywają.

Les i jego współpracownik Ian Scott postanowili przeprojektować kliny. Szybko ustalili, że bardziej wytrzymały i przyjazny dla środowiska jest inny niż dotychczasowy materiał: plastik, który poddano już recyklingowi. Cena miała być taka sama jak za tradycyjne drewniane kliny, ale nowe wytrzymywałyby sześć razy dłużej.

Od pewnego czasu zastępujemy tysiąc drewnianych klinów używanych w sieci Virgin Australia wersją z plastiku po recyklingu. Byliśmy tak zadowoleni z tego prostego, ale skutecznego kroku, że donieśliśmy o tym w wewnętrznym biuletynie, napisaliśmy notatki, by lepiej dotarło to do ludzi, a poza tym podczas kolacji Virgin Group Stars of the Year[9] Lesa i jego zespół uhonorowaliśmy za to, że skutecznie pokazali nam, jak pomaganie środowisku może również poprawić bilans. W 2006 roku Les oraz lan otrzymali też za swoje osiągnięcie nagrody.

Kroki, jakie należy podjąć, by zbudować kreatywne i zapewniające swobodę myślenia miejsce pracy, są dość proste, ale naprawdę wszystko musi się zaczynać na górze. Prezesi muszą dawać przykład, być widoczni i dostępni, pełniąc swoją funkcję kluczowych osób w kreatywnym rozwiązywaniu problemów. Udostępnij ludziom swój adres e-mail i numer telefonu, uważnie słuchaj pracowników (często podkreślam, że zawsze mam przy sobie notes, abym mógł coś sobie zapisać), interesuj się każdym problemem, działaj według najlepszych wskazówek i chwal „kreatywne kamienie milowe” oraz intraprzedsiębiorcze osiągnięcia innych.

Kiedy Virgin była mała i mieściła się w ciasnym lokalu, było mi dużo łatwiej utrzymać kontakt z pracownikami, obecnie muszę

liczyć na dziesiątki zespołów wyższego kierownictwa, które wprawiają w ruch rozmaite biznesy w obrębie Virgin Group jako nasi ambasadorzy i orędownicy stworzonej przez nas virgińskiej kultury.

Niezależnie od tego, czy prowadzisz małą, czy dużą firmę, znajdą się w niej pracownicy, z którymi nie rozmawiasz za często, i w ich przypadku musisz liczyć na to, że inni będą ich nadzorowali. Oto, na co należy zwracać uwagę u swoich menadżerów: czy podają swoje dane kontaktowe? Czy mają własne notesiki? Czy potrafią ci opowiedzieć o dobrych pomysłach pracowników i wskazać, na podstawie których najlepszych pomysłów podjęli dalsze działania? Czy promują intraprzedsiębiorczość w swoich zespołach? Czy sami są intraprzedsiębiorcami?

Taki model bardzo przydaje się przy poszerzaniu doświadczenia członków zespołu kierowniczego i pomaga im pamiętać, że konwencjonalne metody nie zawsze są najlepsze. Kiedy twoi menadżerowie najwyższego szczebla są prawdziwymi intaprzedsiębiorcami, możesz być pewny, że jesteś na dobrej drodze do stworzenia oddanej, zaangażowanej, kreatywnej siły roboczej, kierującej się zdrowym rozsądkiem i duchem przygody.

Usunąć kliny blokujące!

JAK DOBRE WINO

Starzenie się niesie wiele korzyści

Jak już powiedziałem we wstępie, jestem wszelkim fanem Australii i Australijczyków. Zawsze uderza mnie, iż Australia to kraj młody i pełen życia, ciekawe więc jest to, że następujące pytanie przyszło do mnie właśnie z antypodów.

> **P: W Australii często można się spotkać z jawną niechęcią do zatrudniania starszych pracowników. Ostatnio w artykule w gazecie biznesowej pewien rekruter stwierdził, że nawet nie patrzy na nikogo, kto skończył trzydzieści pięć lat.**
>
> **Oto niektóre z częstych uprzedzeń: starsi pracownicy nie potrafią się zmieniać; nie są tak kreatywni; nie potrafią myśleć lateralnie; nie są otwarci na naukę; ich zatrudnienie więcej kosztuje.**
>
> **Jakie jest pana podejście do zatrudniania starszych pracowników? Gdyby pan szukał posady, jak starałby się pan przezwyciężyć barierę dyskryminacji osób starszych?**
>
> ***C. Goldsworthy, Australia***
>
> **O:** *Kimkolwiek jest ten rekruter, powinien sam szukać nowej pracy za tak absurdalne wyznanie. Jest to dla mnie szczególnie odpowiedni moment, by zająć się kwestią wieku i siły roboczej. Wiem, że ten fakt was zaskoczy (to oczywiście ironia), ale ja sam ostatnio skończyłem sześćdziesiąt lat.*
>
> *W tym samym roku, w którym skończyłem sześćdziesiątkę, przebiegłem też swój pierwszy maraton i nie tylko go ukończyłem, ale zrobiłem to w niecałe pięć godzin. W tym samym roku próbowałem ustanowić rekord jako najstarsza osoba, która przepłynie z latawcem na desce przez kanał La Manche, jednak silny wiatr (i fale) zmusiły mnie do zaniechania próby – ale ja jeszcze do tego wrócę!*
>
> *Takie wyzwania jak te kojarzyły się kiedyś z młodymi, ale obecnie ludzie żyją dłużej, dużo bardziej aktywnie, więc nie ma potrzeby, by w stosunkowo*

młodym wieku iść na emeryturę. Jeśli ludzie będą o siebie dbali, regularnie ćwicząc i dobrze się odżywiając, nie ma powodu, żeby nie mieli działać w nieskończoność: moja babcia grała w golfa prawie codziennie i zdobyła dołek w jednym uderzeniu w wieku dziewięćdziesięciu lat!

Ja jestem zdecydowany pracować, dopóki nie poczuję, że już tak naprawdę niczego do Virgin nie wnoszę. Widzę przed sobą dobrych trzydzieści lat pracy. To prawda, że po sześćdziesiątce są pewne zadania, które bardziej mi pasują niż inne, ale nie przewiduję wielu prawdziwych ograniczeń przy pełnieniu mojej obecnej funkcji.

W Zjednoczonym Królestwie rząd zaproponował przedłużenie wieku emerytalnego do sześćdziesięciu siedmiu lat, a nad wprowadzeniem podobnego prawa zastanawia się wiele krajów europejskich. Nie tylko władze państwowe, ale też zarządy firm na całym świecie borykają się z wyzwaniem, jak służyć starzejącym się społeczeństwom.

Tak więc, choć z pewnością prawdą jest, że niektórzy pracodawcy mogą być z góry negatywnie nastawieni do zatrudniania i zatrzymywania starszych pracowników, wyrządzają tym sobie i swoim biznesom szkodę. Przedsiębiorcy i menadżerowie, którzy mają nadzieję na sukces, bacznie przyglądają się starszym kandydatom.

Badania dowodzą, że wbrew temu, co się powszechnie uważa, starsi pracownicy w firmie mają w rzeczywistości mniej problemów z punktualnością i nieobecnościami niż młodsi; są też zazwyczaj bardziej zaangażowani w swoją pracę i lojalni wobec pracodawców, co zmniejsza migrację pracowników i pomaga ograniczyć koszty rekrutacji.

Istnieje też mocny biznesowy argument za tym, by zatrudniać różne grupy wiekowe. We wszystkich naszych przedsięwzięciach kładziemy silny nacisk na zapewnianie wspaniałej obsługi, a jeżeli ma nam się to udać, musimy naprawdę zrozumieć naszych klientów i spojrzeć na naszą obsługę ich oczami. Im starsi stają się klienci, tym bardziej menadżerowie będą potrzebowali pracowników, którzy odzwierciedlają te zmiany demograficzne.

Stanowi to wyzwanie dla Virgin, jako że na ogół jesteśmy całkiem młodzi duchem. Aktualnie średnia wieku grupy wciąż pozostaje stosunkowo niska, ponad jedna trzecia naszych pracowników ma poniżej trzydziestu pięciu lat, a tylko około trzech procent przekroczyło pięćdziesiąt pięć lat.

Jest kilka najważniejszych powodów tego stanu rzeczy; wpływa na to fakt, w jakich sektorach działamy, oraz pionierski status niektórych biznesów. Na przykład Virgin Active, nasza sieć siłowni, przyciąga młodszych pracowników z powodu fizycznego charakteru pracy. Ponieważ nasze linie lotnicze – Virgin America, Atlantic i Australia – rzucały wyzwanie markom o ustalonej pozycji, działały zazwyczaj jak magnes na młode załogi pokładowe i obsługę naziemną. Te grupy pracowników są tak liczne, że wypacza to do pewnego stopnia ogólny średni wiek w grupie Virgin. Nawet

nasz biznes finansowy jest obsadzony młodymi pracownikami – i znowu, są to ludzie, których przyciąga fakt, że nasza firma uwielbia rywalizować, a także tworzy nowe produkty. Żeby jednak przygotować się na przyszłość, ten czynnik z pewnością musimy zmienić.

Jak? No cóż, wiele firm wysyła na emeryturę swoich doświadczonych pracowników, zarówno po to by ciąć koszty, kiedy czasy staną się ciężkie, jak i rutynowo. Ale te firmy ryzykują, że kiedy z biznesu odejdą pracownicy o ogromnej wiedzy i doświadczeniu, zabraknie wielu kluczowych umiejętności.

Jedną z odpowiedzi jest pójście na większe ustępstwa przy organizacji pracy. Zaproponowanie pracy w niepełnym wymiarze godzin, podziału etatów, ruchomego czasu pracy i pełnych etatów z dłuższymi urlopami może przyciągnąć starszych pracowników. Coś takiego umożliwiłoby każdemu – nie tylko starszym pracownikom! – osiągnięcie lepszej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, firmom pozwoliłoby nadal korzystać z ich umiejętności i doświadczenia, a im samym tworzyć zespół dla nowszych pokoleń.

Mam nadzieję, że przy takim podejściu nasza grupa będzie nadal utrzymywać bardzo otwartą politykę rekrutacji, a dyskryminacja z powodu wieku nie będzie problemem. Zatrudnianie starszych pracowników jest po prostu nie tylko słuszne, ale również sensowne pod względem biznesowym.

CÓŻ ZNACZY NAZWA?

Może więcej, niż ci się wydaje

> **P: Dlaczego samoloty Virgin Blue[10] zostały pomalowane na czerwono?**
> **-** *Dick Percs, Australia*
>
> **O:** *Nazwa i charakterystyczne czerwone samoloty wzięły się z gry słów, ale w starej nazwie Virgin Blue kryje się dużo więcej niż sam kolor, więc zacznijmy tę historię od początku.*
>
> *Jak już wyjaśniałem, nazwę Virgin wymyśliliśmy pewnego wieczoru, kiedy omawialiśmy nasz pomysł na nowy sklep muzyczny.*
>
> *Od razu zachwyciliśmy się nią, i to z wielu powodów, a szczególnie dlatego, że nawet po szalonych latach sześćdziesiątych to słowo nadal było nieco ryzykowne.*
>
> *Słowo „virgin" (dziewica, dziewiczy) ma w sobie coś świeżego, seksownego; ogłaszało, że jesteśmy nowi w branży muzycznej i ogólnie w świecie biznesu. W podnieceniu nagryzmoliliśmy je przez wielkie V – i ten bazgroł stał się fundamentem logo Virgin.*
>
> *Oryginalna nazwa Virgin okazała się udana pod wieloma względami: była jedyna w swoim rodzaju, a więc natychmiast rozpoznawalna; łatwa do zapamiętania, ale nie specyficzna dla jednej branży czy regionu; i pasowała do marki, jaką mieliśmy kiedyś zbudować. Mieliśmy szczęście. Obecnie niektórzy przedsiębiorcy płacą specjalistom od marki grube pieniądze, by ci stworzyli, przetestowali i dopracowali nazwę i logo – ale nie daje to gwarancji, że rozwiązanie będzie skuteczne. Każdy przedsiębiorca wybierający nazwę dla firmy powinien starannie zastanowić się, czy zaproponowana nazwa będzie wystarczająco wszechstronna, by objąć przyszłe produkty i usługi. Virgin Records działało dobrze w przemyśle rozrywkowym, ale wcale nie czuliśmy się zbyt pewnie w 1984 roku, kiedy malowaliśmy logo naszej firmy na ogromnym stateczniku jedynego Boeinga 747 naszych Virgin Atlantic Airways. Wyróżniało się – wtedy już mieliśmy wybrany nasz charakterystyczny odcień czerwieni.*

Nie wszyscy byli zachwyceni. David Tait, członek grupy, która zakładała tę linię lotniczą, porządnie mnie wymęczył, twierdząc:„Nikt nie będzie latał liniami, które nie pójdą na całość". Ale ja uparłem się, że to lepsza nazwa niż „British Atlantic Airways" – a tak początkowo miał się nazywać nasz startup – zwracając przy tym uwagę, że światu naprawdę nie jest potrzebny jeszcze jeden „BA".

Ta świeżutka linia lotnicza stała się fundamentem, na którym budowaliśmy wartości marki Virgin i jej międzynarodową obecność. Virgin Atlantic wkrótce stała się liderem na rynku ze względu na swoje innowacyjne podejście, a poza tym zapewnialiśmy świetną obsługę klienta i fantastyczną jakość za wspaniałą cenę. Nasz charakterystyczny marketing zawsze był drażniący, zuchwały, autoironiczny i zabawny. Jak wtedy mawialiśmy: „Mając nazwę taką jak Virgin, nie można traktować siebie zbyt poważnie!". Tak czy owak wieści szybko się rozeszły i sukces tej linii ułatwił tworzenie całej rodziny firm pod marką Virgin, na całym świecie.

Nasza wyjątkowa nazwa i marka oraz konsekwencja działania we wszystkich oddziałach sprawiły, że firma odniosła sukces. Kiedy uruchamialiśmy kolejne rozmaite biznesy, pilnowaliśmy, by Virgin zawsze reprezentowała wartość dodaną, polepszoną usługę i świeże podejście, od Virgin Money, do Virgin Galactic. Wiedzieliśmy, tak samo jak nasi klienci i konkurencja, za czym się opowiadamy.

No to wróćmy w końcu do historii z nazwą Virgin Blue. W latach pięćdziesiątych XIX wieku do Australii napłynęła wielka fala imigrantów z nadzieją na dorobienie się fortuny na złotonośnych polach. Irlandczycy, z których wielu było rudzielcami, szybko zdobyli sobie reputację chętnych do bitki i do wypitki. Na bójkę w lokalnym slangu mówiono „blue". Kiedy przechodził rudy Irlandczyk, ludzie mówili:„O, idzie blue", i do dziś Australijczycy często przezywają swoich rudych przyjaciół „Bluey", natomiast „blue" to ogólny synonim „kumpla", kolesia" czy „zioma".

W 2000 roku, kiedy przygotowywaliśmy się do uruchomienia linii lotniczej w Australii, australijski kucharz na Necker powiedział do mnie „A może by ją tak nazwać Virgin

Blue?". Zasugerował, że Australijczycy połączą nasz bezczelny charakter i tradycyjne czerwone logo z nazwą Virgin Blue. Aby podkreślić tę grę słów, pomalowaliśmy samoloty na wyrazisty czerwony kolor. Virgin Blue miała dobry start jako linia krajowa, a potem stała się linią międzynarodową i teraz lata na Bliski Wschód, do wielu krajów na wyspach Pacyfiku i do Północnej Ameryki – do krajów, gdzie gra słów „blue" i „red"[11] nie jest zrozumiała. Tak więc w 2011 roku zmieniliśmy nazwę Virgin Blue oraz naszych innych linii lotniczych w tym regionie i połączyliśmy je wszystkie pod jedną flagą Virgin Australia.

Jeśli znajdujesz się w trudnym położeniu z powodu nazwy swojej firmy – być może dlatego, że biznes rozrósł się w innych kierunkach, niż

przewidywano – nie panikuj. Spróbuj popatrzeć na inne rozwiązania; zastanów się nad włączeniem swojej starej nazwy do nowej. To może być świetna okazja, by ponownie przedstawić swoją firmę mediom – opowiedz im o swoich planach i głównych wartościach swojego przemianowanego biznesu.

Nam akurat się poszczęściło. Chociaż „Dyskopatia" mogła być fajną nazwą dla naszej wytwórni płytowej, nie jestem całkiem pewien, czy działałaby równie dobrze w przypadku linii lotniczych albo siłowni!

CHCESZ BYC PREZESEM?

Uważaj, czego sobie życzysz-

Początkowe, rozgorączkowane dni ambitnego startupu są jedyne w swoim rodzaju. To okres dużej dynamiki i wysokiego ryzyka; ze wspólnych doświadczeń rodzi się wspaniały duch współpracy i poczucie koleżeństwa, które pomogą twoim ludziom przetrwać niejedną trudną dla firmy chwilę. Rzadko kiedy twój zespół będzie pracował ciężej niż w tym okresie.

Stadium uruchamiania biznesu to również idealna pora, abyś się przekonał, czy nadajesz się na stanowisko prezesa. Chociaż przedsiębiorcy mają w sobie dynamizm pozwalający coś zapoczątkować i często tworzą okazje tam, gdzie ich nie było, nie wszyscy są dobrzy w kierowaniu biznesem. Orientowanie się we własnych słabościach jest dla przyszłości twojej firmy sprawą zasadniczą.

Kiedy twój biznes dojrzeje, z pewnością trudniej będzie podtrzymywać entuzjazm pierwszych dni. Wtedy to do ciebie i twojego zespołu będzie należało podsycanie motywacji.

To jest ten moment, w którym będziesz musiał określić, która rola jest dla ciebie właściwa: przedsiębiorcy czy menadżera?

Jeśli masz nadzieję nadal być prezesem, musisz poznać wszystkie rejony firmy od podszewki. Nie ma drogi na skróty – zrobienie tego dobrze wymaga cierpliwości i ciężkiej pracy. Kiedy Brett Godfrey pełnił funkcję prezesa Virgin Blue (obecnie Virgin Australia), nalegał, by każdy z dyrektorów osobiście zapoznał się z każdą pracą wykonywaną w tej linii, łącznie z ładowaniem bagaży. (Kiedy już zrobiłem, co do mnie należało, musiałem odwiedzić kręgarza!) Takie

podejście pozwoli ci w odpowiedni sposób dzielić się obowiązkami, gdy twój biznes będzie się rozrastał. Kiedy ludzie będą przychodzili do ciebie z problemami, ty będziesz potrafił udzielić im praktycznych porad, wykorzystując wiedzę z pierwszej ręki o tym, jak działa firma.

Powinieneś również podpisywać każdy czek i kontrolować każdą fakturę przynajmniej raz na sześć tygodni; wkrótce będziesz wiedział, na co idą pieniądze, jak krążą po twojej organizacji i gdzie są wydawane. Kiedy będziesz dobrze obeznany z codziennymi finansami firmy, przekonasz się, że zadajesz sobie pytanie: „Na co, do cholery, ma być ten czek?". Będziesz potrafił radykalnie ciąć niepotrzebne wydatki. Nawet w Virgin Group kontynuowałem tę praktykę przez wiele lat, podpisując każdy wychodzący czek w ciągu jednego miesiąca na każdych sześć, i prosiłem, by nasi dyrektorzy naczelni robili to samo.

A co najważniejsze, menadżer musi dysponować głęboką wiedzą psychologiczną, by sprawnie organizować dużą grupę ludzi i radzić sobie z napięciami towarzyszącymi działającemu przedsięwzięciu. Wykorzystaj czas uruchamiania firmy na ocenę własnych wad i zalet jako przywódcy; poproś swoich najlepszych doradców o ich szczerą opinię na temat twoich wyników. Zastanów się nad tym, w jaki sposób inspirujesz i motywujesz innych, by ze sobą współpracowali i robili to, co należy.

Trzeba pewnej wielkoduszności, by właściwie oceniać zalety i ograniczenia ludzi i z zaufaniem powierzać im obowiązki. Optymizm, otwartość na możliwości i wiara w siebie – to wszystko zalety dobrego menadżera. Niektórych ludzi natura obdarowała tymi właśnie cechami w większym zakresie – czy ty do nich należysz?

Czy jesteś kimś, kto wydobywa z ludzi ich najlepsze cechy? Wspaniali menadżerowie rzadko krytykują członków swojego zespołu. Tak samo jak rośliny potrzebują wody, tak ludzie potrzebują zachęty – by mogli rozwijać się i wydajnie działać. Pracownik, który popełni jakiś straszliwy błąd w ocenie sytuacji, rzadko potrzebuje, by mu o tym mówić, więc menadżer powinien

raczej skupić się na tym, by pomóc mu uczyć się na własnych błędach i odzyskać pewność siebie.

Czy przyznajesz się do własnych błędów i za nie przepraszasz? Byłbyś zdumiony, jak bardzo ludzie doceniają tę cechę u przełożonego i jak wiele mogą się nauczyć z doświadczeń menadżera. Zdolność do rozpoznawania własnych pomyłek i do omawiania ich ma zasadnicze znaczenie i wymaga odwagi. Jeśli awansowałeś kogoś, a ten ktoś się nie sprawdza, powinieneś być w stanie omówić z nim ten problem, przyznać się do błędu, zaproponować mu jego poprzednie stanowisko i pomóc mu przejść przez tę zmianę – to trudna rozmowa i sytuacja, z którą nie każdy jest sobie w stanie poradzić.

W kierowaniu ludźmi chodzi też o jasne komunikowanie się; o wyjaśnianie, dlaczego podjęto jakąś decyzję lub w jakim kierunku zmierza biznes. Twoje wypowiedzi powinny cechować się autorytetem, ale nie powinny być napastliwe ani patetyczne – mają w prosty sposób przedstawiać wizję tego, co trzeba osiągnąć. Równocześnie dobrzy menadżerowie nieustannie kwestionują sposób, w jaki ludzie robią różne rzeczy, i zachęcają pracowników, by postępowali tak samo – gwarantując tym samym, że zawsze będą gotowi dostosować się do zmieniających warunków.

Chociaż wrodzone zdolności do pełnienia funkcji prezesa to naprawdę istotny atut, wielu umiejętności przywódczych można się nauczyć. Jeśli są dziedziny, nad którymi musisz popracować, zadaj sobie pytanie, kto z kręgu twoich przyjaciół i znajomych jest liderem, od którego możesz się uczyć, i porozmawiaj z tą osobą szczerze o twojej chęci doskonalenia się. Taka relacja uczeń-mentor może przynieść głęboką satysfakcję wam obu.

Pod koniec tego procesu, jeśli ty i twoi doradcy zgodzicie się, że nadajesz się do tej roli, możesz dalej pełnić funkcję prezesa i pomagać rozwijać swój biznes. Natomiast jeśli lepiej radzisz sobie w roli przedsiębiorcy, to musisz znaleźć odpowiedniego menadżera wyższego szczebla, by zajął twoje miejsce. Szukaj człowieka, który ma wymienione wyżej cechy, a kiedy go znajdziesz, daj mu odpowiedni udział w firmie.

Teraz pora, byś ruszył dalej i zorganizował swoje kolejne przedsięwzięcie. No więc co to będzie?

SZTUCZKA Z CHIŃSKIM TALERZEM OBROTOWYM

Poczęstuj wszystkich

P: Virgin to duża firma z wieloma różnymi biznesami i kulturą, zgodnie z którą należy dzielić się obowiązkami. W jaki sposób unika pan problemów z komunikowaniem się i stwarza warunki do podejmowanie dobrych decyzji? Kolejne pytanie, jakie muszę zadać, brzmi: jak radzi sobie pan z setkami e-maili, które musi pan otrzymywać? Jaki jest pana sekret?

Shezad Virji, Kenia

O: *Kiedy studiowałem najnowsze e-maile, uderzyła mnie liczba pytań od czytelników o to, jak lepiej zarządzać własnym czasem, kiedy prowadzi się skomplikowane biznesy (i życie).*

W miarę jak odnoszący sukcesy biznes dojrzewa i się rozrasta, biurokracja zaczyna zazwyczaj zapuszczać korzenie i członkowie wyższej kadry kierowniczej łatwo mogą poczuć się przytłoczeni samą liczbą spotkań i masą korespondencji. Na tym etapie przedsiębiorca staje przed wyzwaniem, jak skutecznie zarządzać tą nową strukturą – przypomina to trochę próby opanowania sztuczki z chińskim talerzem obrotowym – i stanowi okres przejściowy, który doprowadził do zguby wiele przedsięwzięć.

Na początek przyjrzyjmy się temu, jak zarządzać własnym czasem, bo to pierwszy krok w radzeniu sobie z zawiłościami biznesu. Przeciętnie otrzymuję około czterystu wiadomości dziennie, więc skuteczne zarządzanie czasem jest dla mnie ogromnie ważne. Zdaję sobie sprawę z faktu, że niektórzy kierownicy wyższego szczebla po prostu usuwają wszystkie e-maile od ludzi, których osobiście nie znają, argumentując, że takie wiadomości tylko niepotrzebnie rozpraszają ich uwagę. Ich zdaniem przeglądanie tych niechcianych e-maili, by sprawdzić, czy któryś z nich być może zasługuje na uwagę, nie jest warte zachodu. Ja jestem zdania, że to podejście nieuprzejme i szkodliwe dla biznesu.

Wspominając czasy, kiedy dopiero zaczynałem i potrzebowałem rad, staram się odpowiadać na jak najwięcej wiadomości. Kiedy nie jestem w drodze, zawsze staram się przeznaczyć trochę czasu na przejrzenie ich listy i podyktowanie szybkich odpowiedzi moim asystentom, przekazanie niektórych moim kolegom, poza tym zazwyczaj sam piszę kilka dłuższych, bardziej szczegółowych odpowiedzi. To najskuteczniejszy sposób, aby poradzić sobie ze swoją skrzynką odbiorczą, a robiąc to, dowiaduję się o trendach, które mogą mieć wpływ na biznesy Virgin, lub o problemach, które mogą zasługiwać na moją uwagę.

To ty musisz zarządzać swoim BlackBerrym; nie pozwól, by to on zarządzał tobą! Zdecydowanie zbyt wielu kierowników sprawdza swoje smartfony podczas spotkań i po godzinach pracy. Abstrahując już od tego, że podczas spotkania jest to nieuprzejme, nie pomaga się skupić i ma negatywny wpływ na podejmowanie decyzji. Pokaż temu małemu gadżetowi, kto w tym związku jest szefem! Używaj go tylko sporadycznie: sprawdzaj e-maile mniej więcej przez godzinę, a potem go odłóż, abyś mógł skupić się na wykonywanym właśnie zadaniu.

Kiedy zastanawiasz się nad tym, jak zarządzać czasem nie tylko własnym, ale też wszystkich swoich pracowników, pamiętaj, że kluczem jest umożliwienie każdemu z nich zachowania koncentracji. Dużo jaśniej uświadomiłem to sobie w ostatnich latach, kiedy zacząłem zapraszać grupy przedsiębiorców na spotkania na wyspie Necker, podczas których eksperci omawiają takie kwestie jak zmiana klimatu, ubóstwo i pokój. Często poświęcam trochę czasu na opowiedzenie o swoich doświadczeniach w nadziei, że wiedza, którą dzielę się z moimi gośćmi, okaże się pomocna dla wielu z tych, którzy akurat są na etapie przechodzenia od początkującego startupu do firmy o mocnej pozycji.

Rada, która na tym etapie większości przedsiębiorców wydaje się najbardziej pomocna, brzmi: zostaw reszcie swojego zespołu tyle swobody, by mogli pracować – w wielu przypadkach osiągniesz to, przenosząc swój gabinet poza siedzibę firmy. Fizycznie odsuń się od codziennego funkcjonowania biznesu i, jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, znajdź kogoś, kto cię zastąpi jako dyrektor operacyjny, abyś ty miał dość czasu (i nikt ci w tym nie przeszkadzał), by objąć wzrokiem całość i wytyczyć kierunek rozwoju firmy na przyszłość. Jeśli nie rozdzielisz tego mnóstwa pracy, najprawdopodobniej i ty, i twój zespół będziecie borykali się z bieżącymi, złożonymi i trudnymi do pogodzenia kwestiami związanymi z zarządzaniem biznesem, zamiast ustalać strategie na dzień jutrzejszy.

Musisz mieć pewność, że zatrudniasz wspaniałych ludzi, którym możesz z ufnością powierzyć kierowanie twoim biznesem. Ale pamiętaj, nie ma dwóch ludzi, którzy robiliby coś w dokładnie taki sam sposób – twoi zastępcy nie będą robić wszystkiego tak, jak robiłbyś to ty. I każdemu – łącznie z tobą – zdarza się czasami popełnić błąd, ale musisz oprzeć się pokusie, by szybko

przejąć z powrotem kontrolę. To jedyny sposób, by wzbudzić w kimś prawdziwe poczucie odpowiedzialności; jeśli tak postąpisz, zachęcisz swój zespół kierowników wyższego szczebla, by zarządzali biznesem tak, jakby sami byli jego właścicielami.

Często mówię o korzyściach, jakie niesie pozostawanie małą firmą, co jest jedną z zalet Virgin Group, jeśli chodzi o komunikację. Nasze liczne małe biznesy wymagają mniej biurokracji i dlatego istnieje większe prawdopodobieństwo, że nasi ludzie wiedzą, co kto robi i dlaczego.

Dobrą komunikację w DNA swojej firmy da się wbudować pod warunkiem, że dopilnuje się, by dyskusje były szczere, prowadzone zrozumiałym językiem oraz aby jasno okazywać chęć słuchania każdemu, kto ma coś do powiedzenia. A mówiąc „każdego", mam na myśli każdego – od recepcjonisty, do dyrektorów najwyższego szczebla. Dopilnuj, by wzmacniano w ludziach ciekawość, i przyglądaj się, jak ona narasta. Jeśli w przeszłości twoi ludzie zgłaszali dobre propozycje i widzieli rezultaty, będą zadawać pytania i nie poddadzą się łatwo, a to pomoże im rozwiązać każdy problem, na jaki natrafią.

Dzięki temu będziesz miał swobodę, aby skupić się na szerszym obrazie: będziesz mógł się włączyć, gdy zobaczysz., że pojawiła się kwestia wymagająca twojej uwagi, pomóc wyższemu kierownictwu uporać się z kryzysem, podzielić się swoją wiedzą, kiedy dyrektorzy przeprowadzają biznesową transakcję, i co ważne, znajdziesz czas, aby zająć się tymi e-mailami od ludzi, którzy proszą o radę lub się na coś skarżą, a jedno i drugie może okazać się źródłem inspiracji!

PRZEPIS NA PRZEDSIĘBIORCĘ

Najpierw weź jednego intraprzedsiębiorcę

Mam niezwykłe szczęście, że mogę mieszkać na Brytyjskich Wyspach Dziewiczych, jednym z najpiękniejszych miejsc na naszej planecie. Wyspa Necker to nasz dom, moje biuro i luksusowe uzdrowisko w jednym.

Zdaję sobie sprawę, że to niesamowity zbieg okoliczności, ale nie miałem nic wspólnego ze słowem „Virgin”[12] w tej nazwie. Krzysztof Kolumb trafił w to miejsce w 1493 roku i nadał wyspom fantazyjną nazwę „Santa Ursula y las Once Mil Virgenes”. Jakkolwiek intrygująco to brzmi, na szczęście z czasem nazwa została skrócona i zangielszczona. Nie byłoby mi łatwo tłumaczyć ludziom, że mieszkam w miejscu o nazwie „Święta Urszula i Jedenaście Tysięcy Dziewic”.

Jedną z pierwszych i wielu uroczych rzeczy, jakie widzą odwiedzający Wyspy Dziewicze, jest napis na lotnisku w hali kontroli paszportowej, na którym zamiast zwyczajowego „mieszkańcy” i „przyjezdni” widnieje napis „dla swojaków” i „dla nieswojaków”.

Określenie „swojak” wydaje mi się niezwykle mocne. Kiedy jakiś naród uznaje należących do niego ludzi za swojaków, w przeciwieństwie do tych, którzy po prostu mieszkają na danym terenie, takie nastawienie rodzi zupełnie inną formę lojalności. Przypomina nam ono, że jesteśmy u siebie, więc nasze wysiłki mają przynieść korzyść nie tylko nam, ale i całej społeczności.

Powyższe rozważania sprawiły, że zacząłem się zastanawiać (a hamak biurowy sprzyja temu dużo lepiej niż krzesło z prostym oparciem), w jakim stopniu takie drobne, pozornie tylko semantyczne szczegóły mogą znaleźć zastosowanie w świecie biznesu: a gdyby tak firmy miały swojaków, a nie pracowników? Czy to, jak siebie nawzajem nazywamy, ma znaczenie w innych kontekstach?

Przez lata nadawano mi różne przezwiska, z których wiele nie nadaje się tutaj do powtórzenia! Pseudo (całkiem uprzejme), jakie najczęściej ostatnio dostaję, to „przedsiębiorca". Pamiętam, że musiałem sprawdzić ten wyraz w słowniku, kiedy w pewnej gazecie ukazał się dotyczący mojego pierwszego przedsięwzięcia, czasopisma „Student", artykuł, w którym określono mnie jako „obiecującego przedsiębiorcę". W tamtym momencie brzmiało to całkiem nieźle – „osoba, która zapoczątkowuje i organizuje nowe komercyjne przedsięwzięcia, zwykle pociągające za sobą spore ryzyko", według mojego słownika.

Obecnie najróżniejsi ludzie sami siebie tytułują „przedsiębiorcami". Z drugiej strony termin, na który nie zwraca się takiej uwagi, na jaką zasługuje, to młodszy braciszek przedsiębiorcy – „intraprzedsiębiorca": „pracownik, który dostaje wolną rękę i finansowe wsparcie, by tworzyć nowe produkty, usługi i systemy, który nie musi stosować się do zwykłych procedur i protokołów w firmie".

Chociaż prawdą jest, że każda firma potrzebuje przedsiębiorcy, by ją rozruszał, zdrowy innowacyjny rozwój wymaga garstki intraprzedsięiorców, którzy są siłą napędową przy powstawaniu nowych projektów i którzy badają nowe i nieoczekiwane kierunki, w jakich może rozwijać się firma.

Virgin nigdy nie zdołałaby się rozwinąć od wydawcy czasopisma „Student" do setek firm, z których składa się dzisiaj, gdyby nie stały strumień intraprzedsiębiorców, którzy szukali okazji i pracowali nad nimi, często stając na czele działań niezgodnych z obowiązującymi regułami. Przychodzi mi tu na myśl pewien przykład z Virgin Atlantic sprzed około piętnastu lat. Wyglądało na to, że żadna z dużych firm projektujących fotele nie jest w stanie rozwiązać

problemów technicznych, tak aby dostosować się do naszej specyfikacji dla kabiny klasy wyższej, ale nasz młody projektant Joe Ferry zgłosił się na ochotnika (i nalegał), by pozwolić mu się tą pracą zająć.

Daliśmy mu wolną rękę i oto te oryginalne, „rozplanowane w jodełkę" prywatne apartamenty sypialne, jakie powstały dzięki jego niestandardowej kreatywności, pozwoliły nam o całe lata wyprzedzić peleton i przysłużyły się milionom pasażerów linii lotniczych, którzy lubią podróżować w pozycji leżącej.

Jak wyzwolić moc intraprzedsiębiorcy takiego jak Joe? Najważniejsze to pozwolić im podążać za swoją wizją.

Ale ludzie nie zawsze widzą w przywódcach firmy – menadżerach, dyrektorach i prezesach – ludzi, którzy umożliwiają innym różne rzeczy. Oto, czego dowiedziałem się w czasach, gdy zakładałem czasopismo „Student": „Prezes ważnego przedsiębiorstwa może podejmować tylko parę decyzji w roku, ale te decyzje mogą mieć wpływ na życie milionów". Co za koszmarny sposób kierowania firmą!

Tak więc, skoro wydaje się to dotyczyć całego świata biznesu, najwidoczniej nadszedł czas, by poważnie przebudować nazewnictwo biznesowe. A gdyby tak PZ (prezes zarządu) stał się PU (prezesem umożliwiającym)? A gdyby główną rolą prezesa stało się czuwanie nad rasą intraprzedsiębiorców, którzy wyrastaliby na przedsiębiorców jutra?

Trochę przypadkowo odegraliśmy tę rolę w Virgin, ponieważ kiedy zdecydowaliśmy się wejść w biznes, na temat którego niewiele lub właściwie nic tak naprawdę nie wiedzieliśmy, musieliśmy umożliwić działanie kilku starannie wybranym osobom, które przynajmniej wiedziały, gdzie jest góra, a gdzie dół. Kiedy Virgin weszła do branży telefonów komórkowych, w której nie mieliśmy żadnego doświadczenia, wyszukaliśmy najlepszych menadżerów konkurencji, zatrudniliśmy ich, pozdejmowaliśmy im krawaty i daliśmy wolną rękę, by rozpoczęli własne przedsięwzięcia w obrębie Virgin Group.

Być może najlepsze w tej formie budowania intraprzedsiębiorczości jest to, że każdy tak angażuje się w to, co robi, iż czuje

się, jakby był właścicielem firmy. Ci ludzie nie czują się, jakby pracowali dla kogoś innego – czują się dużo bardziej jak… no cóż, sądzę, że jedyne właściwe słowo to „swojak”.

I tak znów znaleźliśmy się w miejscu, w którym zaczynaliśmy, na cudownych Wyspach Dziewiczych, a ja wracam do swojego hamaka.

W POWIETRZU PACHNIE ZMIANĄ

Odrzutowcem do ekologicznego zrównoważenia

P: Jaki jest pana kolejny projekt dotyczący rozwoju zrównoważonego?
- Emily, Lau, USA

O: *Odpowiedzią jest tak naprawdę całe mnóstwo projektów rozwijanych równolegle, ale jeśli miałbym wybrać jeden biznes, który trzeba popchnąć w kierunku ekologicznego zrównoważenia, byłoby nim lotnictwo.*

Przemysł lotniczy stoi przed trudnym i ekscytującym wyzwaniem: należy zmienić tę branżę tak, by zużywała mniej energii, opierała się na odnawialnych jej źródłach i minimalizowała lub eliminowała szkodliwe odpady – poczynając od ekologicznej i możliwej do komercyjnego wykorzystania alternatywy dla paliwa do silników odrzutowych. Na stałym lądzie ludzie mogą podjąć decyzję, że będą kupowali samochody, autobusy i ciężarówki hybrydowe i elektryczne, ale podróżujący samolotami nie mają takiej możliwości. Czy wsiadasz do samolotu na lotnisku Heathrow, JFK czy Narita, bak zawsze będzie wypełniony naftą lotniczą.

Ta sytuacja musi się zmienić. Od stycznia 2012 roku linie lotnicze zostały objęte Systemem Handlu Uprawnieniami do Emisji UE (ETS – system handlu emisjami zanieczyszczeń, który pozwala firmom kupować i sprzedawać uprawnienia do emisji), a to zwiększy koszty dla linii mających bazę w Europie. Przejście linii lotniczych na paliwa odnawialne powinno stać się celem w światowej walce o obniżenie emisji węgla. Musimy znaleźć sposób, by równocześnie obniżać naszą emisję węgla i rachunki za paliwo – i to od zaraz.

Większość ludzi w tej branży zdaje sobie sprawę, że jest możliwe, by samoloty latały na paliwie odnawialnym. W lutym 2008 roku jeden z samolotów Virgin Atlantic odbył lot testowy z Londynu do Amsterdamu na paliwie, którym była mieszanka 80 procent nafty lotniczej i 20 procent biopaliwa – wyprodukowanego z oleju babassu i oleju kokosowego,

otrzymanych z drzew na plantacjach o ustalonej reputacji. W tamtym okresie ówczesny prezes BA i obecny dyrektor naczelny firmy matki BA, International Airlines Group, Willie Walsh zauważył: „Twierdzenie, że jakieś biopaliwo jest dostępne, to dla mnie zagranie PR-owe. Nie usłyszcie ode mnie [że biopaliwa stanowią rozwiązanie]-ja w to nie wierzę". Od tego czasu inne linie lotnicze, w tym Air New Zeland, Continental Airlines, Japan Airlines, KLM i brytyjskie Thomson Airways, również przeprowadziły podobne testy. Prawdziwym wyzwaniem jest zwiększenie produkcji jednego czy dwóch nadających się do wykorzystania paliw i doprowadzenie do tego, by linie lotnicze na całym świecie z nich korzystały. Dlaczego na myśl przychodzą tu słowa „kura i jajko"?

Jak zabrać się za innowację mającą zmienić branżę? Coś takiego nie dzieje się z dnia na dzień. Virgin zaangażowała się w „zielony" biznes ponad pięć lat temu, uznając, że jest to dziedzina, która dobrze wpłynie na stan naszej planety (i, miejmy nadzieję, spłaci się), więc pozostawaliśmy w kontakcie z innowacyjnymi startupami zajmującymi się tą dziedziną i byliśmy na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami. Mniej więcej w tym samym czasie Virgin Atlantic zobowiązała się do 2020 roku ograniczyć emisję węgla na kilometr na pasażera o 30 procent; zaangażowaliśmy się również w rozwijanie i pozyskiwanie ekologicznego, odnawialnego paliwa dla całej naszej floty lotniczej Virgin.

Przez ostatnie pięć lat Virgin, nasz Green Fund oraz ja osobiście inwestowaliśmy w cały szereg tego typu inicjatyw, w tym w fabryki etanolu w Stanach Zjednoczonych i nowatorskie firmy biopaliwowe, takie jak Gevo i Solazyme. Rozwój to długi skomplikowany proces, w którego trakcie trzeba pokonać wiele przeszkód, takich jak konieczność znalezienia odnawialnych surowców, stworzenia paliwa o dużej wydajności, a potem przetestowania go i otrzymania certyfikatu pozwalającego stosować te paliwa w silnikach lotniczych.

Ale przełomy czasem się zdarzają i pod koniec 2011 roku wydaliśmy oświadczenie dotyczącego czegoś, co moim zdaniem może być za mojego życia jednym z największych kroków na drodze do stworzenia paliwa samolotowego, które będzie można produkować w ilościach przemysłowych, charakteryzującego się niską emisją węgla. Jesteśmy przekonani, że paliwo, jakie opracowujemy razem z Lan-zaTech, z siedzibą w Nowej Zelandii, powinno ograniczyć ślad węglowy Virgin Atlantic o połowę. Mówiąc wprost: weszliśmy w biznes recyklingu, w którym dużą część odpadów z kominów zamieniamy na paliwo lotnicze.

W tym rewolucyjnym procesie produkcji paliwa recyklingowi poddaje się gazy odpadowe, w tym dwutlenek węgla, które inaczej byłyby emitowane do atmosfery. Najpierw zabieramy się za przemysł stalowy i aluminiowy, w którym już teraz planuje się wychwytywanie gazów odpadowych z prawie

dwóch trzecich stalowni i hut aluminium na świecie i przetwarzanie ich w paliwo do silników odrzutowych.

Zanim do tego dojdzie, naszym celem jest przestawienie w ciągu trzech, czterech lat wielu samolotów Virgin Atlantic na paliwo niskowęglowe, zaczynając od tych, które latają na trasach Szanghaj-Londyn oraz Delhi-Londyn, a potem rozszerzenie tego na cały świat.

Przez całe lata ludzie nie chcieli uwierzyć w możliwość praktycznego zastosowania paliw odnawialnych – byłoby wspaniale udowodnić im, że się mylili. Mamy nadzieję, że inne linie lotnicze szybko podążą za Virgin Atlantic i ślad węglowy tej branży zostanie radykalnie zmniejszony.

Kolejną próbę, która wygląda naprawdę obiecująco, prowadzimy na terenie Australii. By przyczynić się do stworzenia ekologicznego biopaliwa lotniczego, Virgin Australia podpisała protokół o porozumieniu z Dynamotive Energy Systems and Renewable Oil. Nasze konsorcjum ma w planach wykorzystanie technologii przyśpieszonego termicznego rozkładu do przetwarzania mallee, drzewa eukaliptusowego, sadzonego w wielu rejonach Australii – by lepiej regulować zasolenie pól uprawnych; drewno mallee jest pozyskiwane w sposób ekologiczny. Pokazowy zakład, który będzie wytwarzał biopaliwa przeznaczone do testowania, certyfikowania i publicznych testów, powinien być gotowy w rok po podpisaniu protokołu, a zakład na skalę komercyjną mógłby funkcjonować już w 2014 roku.

Istotne jest to, że plany opracowania ekologicznego biopaliwa lotniczego są naprawdę zrównoważone i przynoszą szersze korzyści; w tym przypadku poprawiają społeczno-ekonomiczne warunki życia australijskich rolników i pomagają środowisku. Zobowiązaliśmy się pracować nad surowcami do produkcji paliwa do silników odrzutowych w sposób, który będzie minimalizował wpływ na różnorodność w przyrodzie i nie będzie uszczuplał zasobów żywności ani wody. Obiecaliśmy też nigdy nie wykorzystywać terenów o szczególnych walorach przyrodniczych ani miejscowych ekosystemów do uprawy roślin oraz ograniczyć emisję gazów wywołujących efekt cieplarniany.

Często wypowiadałem się na temat konieczności znalezienia nowych sposobów prowadzenia biznesu i w Virgin wiele drobnych kroków, jakie przez lata poczyniliśmy – docieranie do ludzi tworzących rewolucyjne idee, rozwijanie naszych własnych pomysłów i próby zrozumienia, jak nasze firmy mogłyby ze sobą współpracować – zaczyna tworzyć zmieniającą przemysł innowację.

Zbyt wielu biznesmenów wypowiada się mniej więcej tak: „Oni naprawdę powinni zrobić coś w kwestii opracowania alternatywnych paliw". No cóż, my doszliśmy do wniosku, że po prostu nie możemy czekać na „nich" i sami się tym zajęliśmy. Jeśli masz nadzieję, że w twojej branży lepiej wprowadzić zmiany, niż czekać na innych, może sam też byś tak postąpił?

NIE PODOBA CI SIĘ DRUGA OPINIA?

Zasięgnij trzeciej

By odnieść sukces w biznesie, musisz nauczyć się dobrze słuchać. A potem powinieneś nauczyć się konsultować każdy swój pomysł z wieloma ludźmi, zanim w końcu powiesz: „Z tym sobie damy spokój", albo: „Zróbmy to". Jeden z pozytywnych efektów ubocznych zrozumienia, jak bardzo ważne w biznesie są konsultacje i słuchanie, polega na tym, że umiejętność ta przyniesie ci korzyści w wielu innych aspektach życia.

Na przykład przy podejmowaniu ważnych decyzji medycznych. Kiedy miałem dwadzieścia dwa lata, wywijałem w powietrzu pewną młodą dziewczyną, ale moje kolano tego nie wytrzymało. Po kilku dniach o kulach poszedłem do chirurga, który powiedział mi, że to najpaskudniejsze zerwanie więzadła, jakie w życiu widział, i że od razu chce przeprowadzić poważną operację mojego kolana. Choć byłem młody, miałem już za sobą siedem lat doświadczeń w biznesie i wiedziałem przynajmniej tyle, że powinienem zasięgnąć drugiej opinii.

Pilnowałem się, by przed drugim chirurgiem nie wygadać się z tym, co powiedział pierwszy, i dostałem zupełnie inną radę – ale i tak obejmowała ona operację. Zdecydowałem się uzyskać trzecią opinię. Wyszukałem grupę ludzi, co do której nie było wątpliwości, że na pewno dostaje świetne porady: angielską reprezentację piłkarską. Wyszukałem ich numer w książce telefonicznej i poprosiłem o rozmowę z ich fizjoterapeutą, który ku mojemu zdziwieniu zgodził się mnie przyjąć.

W przeciwieństwie do dwóch pierwszych lekarzy nie uważał on, by operacja była konieczna, i stwierdził, że jeśli będę stosował się do odpowiedniego programu ćwiczeniowego, to w trzy tygodnie stanę na nogi. I rzeczywiście, kiedy przyszedł wyznaczony przez niego dzień, jeździłem już na nartach! Prawie czterdzieści lat, później w wieku sześćdziesięciu lat, przebiegłem maraton londyński. Czy byłbym w stanie pokonać taki dystans, gdybym posłuchał pierwszej rady i poddał się poważnej operacji? Obawiam się, że mało prawdopodobne.

Nie tak dawno moja żona Joan obudziła się i stwierdziła, że jej noga spuchła i jest trzy razy grubsza niż normalnie. Nasz lekarz rodzinny powiedział nam, że jego zdaniem powód stanowi duży skrzep krwi. Popędziliśmy we dwoje do szpitala, gdzie poinformowano nas, że Joan ma cały szereg skrzepów od kostki aż do pachwiny i że tak poważnego przypadku lekarze nigdy jeszcze nie widzieli. Istniało poważne zagrożenie, że moja żona dostanie zatoru tętnicy płucnej, bo fragmenty skrzepu mogły się odrywać i przemieszczać do płuc. Lekarze zaczęli podawać jej lek o nazwie Warfarin, naciągnęli jej na nogę pończochę uciskową i zapowiedzieli, że w ciągu kilku lat stan nogi stopniowo będzie się poprawiać, ale na każdym etapie może dojść do poważnego zatoru płuc, który może zabić Joan.

Razem z naszą dwójką dzieci Samem i Holly (Holly jest wykwalifikowanym lekarzem, ale też bizneswoman) chcieliśmy mieć pewność, że lekarze udzielili jej i nam najlepszej możliwej rady. Przecież musiało z pewnością istnieć dla Joan jakieś lepsze rozwiązanie niż perspektywa, że będzie ciągnąć za sobą spuchniętą nogę i żyć w cieniu tych wszystkich zagrożeń. W poszukiwaniu rozwiązania obdzwoniliśmy wielu lekarzy i powoli, jak detektywi, zaczęliśmy zmierzać w kierunku szczęśliwego zakończenia. Znaleźliśmy niedawno opracowaną terapię, która jeszcze parę lat wcześniej byłaby bliska *science fiction*, ale mogła radykalnie zwiększyć szanse Joan na skuteczne wyleczenie.

Pierwsi lekarze, do jakich ją zabraliśmy, nie wiedzieli zbyt wiele o tej metodzie i stwierdzili, że jest zdecydowanie zbyt ryzykowna. Ale po rozmowie z kilkoma ekspertami w tej dziedzinie zdaliśmy

sobie sprawę, że ryzyko wynikające z jej obecnego stanu dalece przewyższa to związane z nowatorską metodą. Zapisaliśmy się więc na tę terapię, która polegała na tymczasowym umieszczeniu w nodze Joan malutkiej parasolki, tak że gdyby skrzep się urwał, nie mógłby dostać się do płuc – co groziłoby śmiercią. W tym czasie lekarze mieli też nastrzykiwać skrzepy w celu ich porozbijania – by krew zaczęła znowu krążyć – i ewentualnego ściągnięcia z nogi trwale zakrzepłej krwi.

Przenieśliśmy Joan do innego szpitala, który zgodził się przeprowadzić ten zabieg. Zaledwie dwa dni później moja żona opuściła budynek niemal w podskokach! Noga wróciła do pełnej sprawności, skrzepy poznikały i poza tym, że Joan musi przyjmować Warfarin, może prowadzić praktycznie normalne, wolne od zagrożeń życie. Ten zabieg można wykonać jedynie w ciągu mniej więcej dziesięciu dni od utworzenia się pierwotnych skrzepów. Oprócz tego, że trzeba zadawać pytania – wiele i wielu ekspertom – często musisz rzucić wszystko i działać szybko.

W biznesie zadawanie pytań może nie uratuje życia, ale pomoże zaoszczędzić ci dużo czasu i pieniędzy. Podczas rozmowy nie narzucaj swojego sposobu myślenia, dopóki nie przetrawisz wszystkich opinii i nie poczujesz, że jesteś bliski podjęcia decyzji. Nie mów ludziom o sugestiach innych osób, dopóki nie usłyszysz, co twoi rozmówcy mają ci do powiedzenia. Na koniec być może uznasz, że najlepiej będzie odwrócić się na pięcie i odejść – by później przekonać się, że było to najlepsze rozwiązanie.

Możesz też kontynuować i niewykluczone, że kiedy już wysondujesz innych i wysłuchasz ich rad, twój pierwotny pomysł zmieni się nie do poznania – zapewne stanie się znacznie lepszy.

Niezależnie od wyniku będziesz dobrze się bawił, ucząc się od innych, a rezultat końcowy okaże się dużo lepszy, jeśli zachowałeś otwarty umysł i dążyłeś do tego, co słuszne. A jeśli wykorzystasz to podejście w życiu osobistym, może się zdarzyć, że dzięki niemu uda ci się zachować przy życiu i w zdrowiu, i to na wiele jeszcze lat, ukochaną osobę – którą w innym przypadku mógłbyś stracić.

ZRYWANIE

Kiedy należy to zrobić?

P: Co zrobić, jeśli ma się spółkę 50/50 z przyjacielem, ale po dziesięciu latach ona już nie działa? Nie chcę zniszczyć naszej przyjaźni, ale biznes ogromnie na niej cierpi. On nadal oczekuje swojego 50-procentowego udziału. Z doświadczenia wiem, że sytuacja się nie poprawi. Jaki jest pana pogląd i jak pan by to rozwiązał?

– P., Australia

O: *To smutne, ale taka drażliwa sytuacja zdarza się często, dostaję wiele pytań w tej sprawie. Przyjaciele często zakładają biznesy razem i na początku ich poczucie koleżeństwa i wzajemne zaufanie dobrze im służy. Jednak w miarę, jak biznes się rozrasta i coraz bardziej się komplikuje, takie więzi są często wystawiane na próbę, natomiast wynikające z przyjaźni ograniczenia mogą powstrzymywać założycieli przed spojrzeniem prawdzie w oczy i podjęciem stanowczych działań.*

Jeśli odpowiednio wybrnąć z tej sytuacji, nie ma powodu, by naraziła ona na szwank biznes czy przyjaźń. Kiedy stanąłem wobec podobnej sytuacji w 1980 roku, recesja w Wielkiej Brytanii wywierała właśnie negatywny wpływ na Virgin Music. Sprzedaż spadała, perspektywy gospodarcze się pogarszały, a nasze prognozy pokazywały, że firma straci w tamtym roku milion funtów. Napięcie bardzo wzrosło, a moje relacje z najlepszym kumplem i partnerem, Nikiem Powellem, zdecydowanie się pogorszyły.

Nik był jednym ze współzałożycieli Virgin Records i jego udział, a także udział mojego kuzyna Simona Drapera oraz mój własny, przesądził o wczesnym sukcesie firmy. Ale gdy nasza ciężka sytuacja finansowa zmuszała nas do podejmowania trudnych decyzji, stwierdziliśmy, że coraz bardziej się różnimy co do strategii.

Nik chciał konsolidować firmę, natomiast Simon – który jako dyrektor zarządzający kierował wytwórnią – pragnął wyjść z kłopotów, rozszerzając działalność, i podpisać umowę z kilkoma nowymi artystami. Miał na oku Phila Collinsa i Human League.

Ja przyczyniłem się do nasilenia naszych problemów, bez konsultacji decydując się na kupno dwóch nocnych klubów. Miałem poczucie, że ten interes jest zbyt dobry, by z niego zrezygnować, mimo że powiększał jeszcze nasze już i tak narastające długi.

Nik kierował naszymi sklepami muzycznymi i zarabiał pieniądze, których potrzebowaliśmy, by rozwijać naszą wytwórnię, natomiast ja zdałem sobie sprawę, że nie wygrzebiemy się z dołka, jeśli ograniczymy się do zwiększania zysku w sklepach. Musieliśmy zrobić coś radykalnego. Musieliśmy znaleźć kolejnego wyjątkowego artystę.

Biznes kulał, zarząd się nie dogadywał, a ja musiałem wybrać pomiędzy tymi dwoma podejściami i postanowiłem poprzeć Simona. To była trudna decyzja, ale słuszna, mimo iż oznaczała, że w biznesie musimy rozstać się z Nikiem.

Kiedy już podjąłem decyzję, datej poszło szybko. Pożyczyłem pieniądze, by wykupić udział Nika, a on zabrał ze sobą kilka biznesów, które uwielbiał – na przykład nasz biznes filmowy. Kiedy już wszystko zostało załatwione, urządziliśmy „przyjęcie rozwodowe" w jednym ze wspomnianych nowych klubów.

Od tamtej pory zdarzało mi się robić interesy z przyjaciółmi także w innych sytuacjach i, kiedy patrzę wstecz na tych czterdzieści lat, płynąca z nich nauka jestjasna. Nie ma nic złego w biznesach z przyjaciółmi – właściwie to nawet do tego zachęcam. Ważne, by stworzyć atmosferę, w której przyjaciele mogą razem pracować i w której przyjaźń kwitnie. Wszyscy spędzamy dużą część naszego dorosłego życia w pracy, więc cieszmy się tym.

Jednak towarzyszy temu istotne zastrzeżenie, a mianowicie konieczność, by szybko zajmować się każdym problemem. Faktem, że twój partner jest również twoim przyjacielem, nie możesz usprawiedliwiać tego, że przymykasz oko na kłopoty.

W twojej sytuacji, P, zdecydowanie musisz zmierzyć się z sytuacją. Powinieneś uczciwie porozmawiać z partnerem o jego niedociągnięciach i o tym, co z nich wynika, inaczej te problemy będą się zaogniać. Pracownicy, którzy wyczują napięcie między wami, mogą opowiedzieć się po czyjejś stronie; może wywiązać się rywalizacja. Jeśli do tego dojdzie, stan waszych osobistych relacji – i być może również waszego biznesu – może się tak pogorszyć, że nie da się już tego naprawić.

Jeśli sprawę załatwi się szybko, uczciwie i otwarcie, wyjaśnisz zarówno sobie, jak i swoim pracownikom, w jakim kierunku zmierza biznes i dlaczego. Kiedy już zdecydujesz się rozwiązać spółkę, postaraj się przy rozliczeniach okazać hojność – spłać przyjaciela, jeśli będziesz mógł. Jeśli uda ci się wypracować porozumienie stron w dobrej atmosferze i umożliwisz swojemu partnerowi wyjście z twarzą, będziecie mogli w przyszłości pracować nad waszą przyjaźnią i dojść do porozumienia.

GDYBYM MÓGŁ ZROBIĆ TO WSZYSTKO JESZCZE RAZ

Zrobiłbym wszystko jeszcze raz

Jedno z moich ulubionych powiedzonek brzmi „W dziewięćdziesięciu procentach sytuacji wystarczy się pojawić", ponieważ znalezienie odwagi, by podążać za swoją wizją i zacząć nowy biznes, często zależy od tego właśnie pierwszego kroku.

Kiedy już świeżo upieczony przedsiębiorca wypatrzy w danym sektorze okazję, często najtrudniejsze okazuje się dla niego znalezienie wystarczającej pewności siebie, by zrealizować swoje marzenie i zgromadzić tę pierwszą najważniejszą część środków na sfinansowanie przedsięwzięcia. Następujące dwa pytania przypomniały mi, jak zakładałem niektóre z moich pierwszych biznesów, i spowodowały, że zastanowiłem się, jak zaczynałbym ponownie, gdybym miał taką szansę.

> **P: Gdyby dziś miał pan dwadzieścia cztery lata i dostał budżet 3000 dolarów na rozpoczęcie działalności, jaki rodzaj biznesu by pan wybrał? A gdyby był to budżet w wysokości około 25 000 dolarów?**
>
> ***- Alex Bodislav, Rumunia***
>
> **O:** *To proste. Z pewnością byłby to jakiś biznes internetowy i nie jestem pewien, czy miałoby znaczenie, czy miałbym na początek 3000 czy 25 000 dolarów. Bardzo porządną stronę internetową można stworzyć za bardzo małe pieniądze, a pomysł i kreatywność, jakie samemu się w to włoży, są za darmo.*
>
> *Jak już wspominałem wcześniej, moja praca zawodowa zaczęła się pod koniec lat sześćdziesiątych od mojego pierwszego przedsięwzięcia,*

czasopisma „Student”. Najpierw sprzedawałem po jednym wydaniu naraz, a reklamy sprzedawałem z budki telefonicznej w mojej szkole. Potem wszedłem w muzykę. Branża wydawnicza i muzyczna są obecnie w trudnej sytuacji z powodu zmian, do jakich doprowadził Internet – ale tam, gdzie się kotłuje, pojawiają się możliwości.

Spójrzcie tylko, jak Apple zrewolucjonizował przemysł muzyczny za pomocą iTunes, swojego internetowego sklepu muzycznego, oraz iPoda.

Niewykluczone, że pośrednio ponoszę odpowiedzialność za iTunes i iPoda, które, jak na ironię, w końcu zabiły nasze sklepy muzyczne. Pewnego roku w kwietniu, w prima aprilis, zrobiłem branży muzycznej kawał. Zgrywałem się, że ustawiłem w Zjednoczonym Królestwie gigantyczny komputer, w którym zgromadziłem wszystkie utwory muzyczne ze wszystkich wytwórni, i że zamierzam niedługo uruchomić urządzenie o nazwie „Music Box”, z którego mogliby korzystać miłośnicy muzyki, by ściągnąć sobie dowolny utwór, niezależnie od tego, gdzie akurat się znajdują. Nagłówek w „Music Week” brzmiał „Bomba Bransona: Koniec branży”. Magnaci muzyczni – w tym Chris Blackwell z Island Records – dzwonili do mnie, błagając, bym tego nie robił. W południe ogłosiłem, że to był dowcip na prima aprilis. Co ciekawe, do Warner Brothers moje dementi nie doszło i przez sześć miesięcy starali się (bezskutecznie) nadrobić zaległości. Steve Jobs powiedział mi, że on również przeczytał ten artykuł i parę lat później pomyślał: „A dlaczego by tego nie spróbować?”. Morał z tej historyjki jest taki, że jeśli chcesz zrobić kawał na prima aprilis, wykorzystaj potem swój pomysł sam. W każdym razie projekty Apple’a są tak genialne i tak zakorzenione w świadomości konsumentów, że firma szturmem zdobyła rynek telefonów komórkowych, rzucając hasło „musisz mieć jeden z tych” iPhonów. A potem, wykorzystując swojego iPada, wzięła się za świat wydawniczy.

Wokół tworzenia aplikacji – gier, czasopism i programów rezerwacji – wyrasta cały przemysł wytwarzający te urządzenia. Wzięci twórcy i wydawcy tych aplikacji już zbijają majątek, tak jak potentaci wydawniczy i muzyczni w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych.

Zawsze fascynowały mnie te wszystkie formy – muzyka, książki, telewizja, film. Virgin inwestuje w każdą z tych branż, z różnym sukcesem. Gdybym ponownie narodził się jako dwudziestoczterolatek, przyjrzałbym się temu obszarowi w poszukiwaniu „dziury aplikacyjnej” – luki na rynku lub szansy na potrząśnięcie czołowymi graczami.

Dzisiaj też miałbym wielkie plany: w obecnych czasach przedsiębiorca napotyka niewiele geograficznych barier na drodze do sukcesu. Kiedy uruchamiałem Virgin, nasze projekty ograniczały się do Zjednoczonego Królestwa, ale dzięki rozwojowi Internetu świat skurczył się do bardziej kosmopolitycznego, połączonego i dostępnego rynku.

P: Jakie są trzy najlepsze sposoby na znalezienia funduszy na nowy biznes?

- Pavlina Stoyanova, Kanada

O: *Pierwszy i prawdopodobnie najbardziej oczywisty polega na pożyczeniu ich od rodziny i przyjaciół. Takie postępowanie obarczone jest wysokim ryzykiem, ponieważ jeśli coś pójdzie nie tak, możesz stracić nie tylko biznes, ale też przyjaciela lub przyjaźń członka rodziny. Jednak dla wielu przedsiębiorców stanowi to najszybszy i jedyny sposób na zebranie funduszy na start.*

Przez lata miałem to szczęście, że rodzina przy kilku okazjach była mi w stanie troszeczkę pomóc. W1966 roku mieszkałem w suterenie u rodziców mojego przyjaciela Jonny'ego Gemsa na Edgware Road w Londynie. Byliśmy spłukani i bardzo staraliśmy się wystartować z czasopismem „Student".

Ale pewnego dnia moja mama Eve przyniosła nam 100 dolarów w gotówce. Znalazła na chodniku naszyjnik i zaniosła go na policję. Kiedy przez trzy miesiące nikt się po niego nie zgłosił, policja powiadomiła ją, że może go sobie wziąć. Mama wiedziała, że nie mamy funduszy, więc sprzedała naszyjnik i dała nam pieniądze. Za te 100 dolarów przez kilka miesięcy płaciliśmy rachunki i utrzymywaliśmy się. Tamten naszyjnik nas uratował!

Druga opcja to ubiegać się w banku o pożyczkę. Od początku starałem się budować swój biznes, opierając się na środkach własnych i pewnym zadłużeniu w banku. Takie postępowanie pozwoliło mi panować nad lwią częścią majątku, dopóki nie poczułem, że mamy pod nogami twardy grunt, co było konieczne, by przyciągnąć inwestorów z zewnątrz. Na wczesnym etapie ekspansji Virgin często byliśmy niebezpiecznie blisko upadku, ponieważ tak bardzo nie chciałem wprowadzać kapitału z zewnątrz. Miałem poczucie, że to nasze ograniczone fundusze sprawiały, iż całe serce wkładaliśmy w poszukiwania kolejnego wspaniałego artysty i że w ostatecznym rozrachunku właśnie te ograniczenia tak naprawdę przyczyniały się do naszego sukcesu.

Na koniec – jeśli bank nie zechce ci pożyczyć pieniędzy, opierając się wyłącznie na twoim pomyśle, musisz mieć dość wiary i przekonania, by pożyczyć fundusze pod zastaw posiadanych aktywów, takich jak mieszkanie – lub, jeśli masz szczęście, tak jak ja je miałem, aktywów przyjaciół lub krewnych.

Na początku lat siedemdziesiątych liczyłem na to, że kupię „The Manor", wiejski dom w hrabstwie Oxfordshire, który miał się stać naszym pierwszym studiem nagrań: cena wywoławcza wynosiła 30 000funtów, ja wyłożyłem 2500, czyli wszystko, do ostatniego pensa, co miałem. Ku mojemu wielkiemu zdumieniu udało mi się przekonać bank, by pożyczył mi 20 000funtów, ale

wciąż brakowało mi 7500. To znaczy dopóki nie wkroczyła moja kochana stara ciotka Joyce.

Z jej strony był to niezwykle hojny i ryzykowny gest, i chyba bym odmówił, gdybym wiedział, że aby zdobyć ten kapitał, zaciągnęła dług hipoteczny na własny dom. Jednak z wdzięcznością te pieniądze przyjąłem i kupiłem „The Manor", który wkrótce stał się domem dla naszego pierwszego hitu, wspaniałego utworu instrumentalnego „Tubular Bells" Mike'a Oldfielda. Po tym niepewnym początku Virgin szybko się rozwijała, by stać się odnoszącym sukcesy biznesem, a ja dopilnowałem, by oddać cioci Joyce jej 7500funtów – z odsetkami – najszybciej,jak się dało!

Istnieje oczywiście jeszcze jedno ryzyko związane z przyjmowaniem przysług od rodziny i przyjaciół; wie o tym każdy fan „Ojca chrzestnego", a niebezpieczeństwo polega na tym, o co oni mogą cię w zamian poprosić. W moim przypadku, gdyby ciocia naprawdę chciała naciskać, ludzie mogliby teraz latać liniami lotniczymi „Auntie Joyce Airways[13]*"…*

WIĘCEJ CHODZENIA I GADANIA

Mniej stukania w klawisze i narzekania

Dlaczego tak ciężko jest podnieść słuchawkę? Telefony są teraz dużo mniejsze niż kiedyś, obecnie nawet taki pozbawiony wiedzy technicznej typ jak ja potrafi z łatwością dzwonić, pisać SMS-y i e-maile i wysyłać pliki oraz zdjęcia na cały świat. Mimo tego całego postępu, w ostatnich latach jakość biznesowej komunikacji pogorszyła się; ludzie unikają rozmów telefonicznych i spotkań twarzą w twarz – mogę jedynie zakładać, że w jakimś chorym wyścigu ku wydajności.

Ostatnio słyszałem, jak kierownik wyższego szczebla bronił swojego podejścia do sytuacji, mówiąc: „Nie wiem, dlaczego nie zrozumieli sprawy. W zeszłym tygodniu musiałem wysłać chyba z tuzin długaśnych e-maili na ten temat". Krótka rozmowa, a w ślad za nią zwięzły e-mail z potwierdzeniem następnych kroków prawdopodobnie rozwiązałyby sprawę w ciągu kilku minut i oszczędziły mu zachodu z pisaniem tych przydługich e-maili oraz wynikłych z tego komplikacji.

Inny dyrektor skarżył mi się: „Wysłałem kolesiowi całą masę SMS-ów. Wiem, że tam jest, więc dlaczego nie odpowiada?". Z pewnością lepiej byłoby podnieść słuchawkę lub przejść się do biurka tego kogoś i przedyskutować sprawę twarzą w twarz; rozwiązałoby to sprawę i natychmiast wyeliminowało narastające napięcie.

Mówiąc krótko, gdyby ci menadżerowie spróbowali przespacerować się i porozmawiać, zamiast stukać w klawisze i narzekać, mogliby rozwiązać te problemy szybko i łatwo, oszczędzając sobie czasu i wysiłku.

Dlaczego nie podnieść słuchawki? W miarę jak technologia ewoluowała, razem z nią zmieniała się biznesowa etykieta. Ludzie wykorzystują teraz głównie e-maile i SMS-y, ponieważ ta forma kontaktu jest precyzyjne i mniej natarczywa – obecnie telefon zaś oznacza, że sprawy nie da się załatwić standardowymi metodami. Ale nie ma nic wydajnego w działaniu, które pozwala, by mały problem się rozrastał.

Jeżeli chcesz przełamać tę barierę w skutecznym komunikowaniu się, niech bezpośredni kontakt pracowników stanie się częścią codziennego życia w twojej instytucji. Australijczycy mają na to określenie „iść na wędrówkę"; wielu konsultantów do spraw zarządzania biznesem nazywa to „kierowaniem poprzez przechadzkę". Niezależnie od tego, jak to nazwiecie, ta metoda działa, a jeśli ty i twoje wyższe kierownictwo jej nie stosujecie, to pomijacie jedno z najtańszych i najskuteczniejszych dostępnych narzędzi zarządzania.

Zawsze lubiłem poznawać ludzi w firmach Virgin. Uważam to za dużo lepszy sposób na zorientowanie się, co się naprawdę dzieje, niż siedzenie w biurze – no dobra, leżenie na hamaku w domu – i czytanie raportów. A ponieważ nie każdy jest towarzyski, oto kilka wskazówek:

Nie dziel ludzi ze względu na zajmowane stanowisko. Nie ograniczaj swoich wędrówek wyłącznie do własnego terenu w firmie; postaraj się poznać współpracowników na (dosłownie) każdym poziomie – nie tylko na najwyższym szczeblu! Wybieraj się na przechadzkę losowo – nie chcesz, aby pracownicy pierwszej linii myśleli: „Jest trzecia we wtorek. Powinien tu być lada chwila". Jeśli menadżerowie czy kierownicy działów chcą się do ciebie przyłączyć, uprzejmie wyjaśnij, że lepiej poznasz ludzi, jeśli będziesz sam.

Kiedy spotykasz pracownika po raz pierwszy, pilnuj, byście sobie uścisnęli dłonie i zawsze przedstawiaj się z imienia i nazwiska niezależnie od tego, jaką zajmujesz pozycję w firmie. Zachowuj się swobodnie: „Cześć, jestem John Brown" brzmi dużo mniej onieśmielająco niż: „Dzień dobry. Dyrektor finansowy Brown".

Nie ograniczaj rozmowy do spraw służbowych. Jeśli na biurku zobaczysz zdjęcie rodziny, uwaga w stylu: „Widzę, że ma pan

tenisistę w rodzinie? Moje dzieci lubią mnie zamęczać na korcie", pomoże przełamać lody.

Rozluźnij się i baw się dobrze, zadawaj pytania i *słuchaj*. Zapytaj koleżankę, co uważa za swoje mocne i słabe strony, i wysłuchaj, co myśli na temat wyzwań, przed jakimi stoi firma. Zanotuj wszystko, co wydaje ci się tego warte, by do tych spraw później wrócić. (Kiedy nie mam swojego notesu pod ręką, jestem znany z tego, że robię notatki z przypomnieniami na dłoniach i przedramionach.) Jeśli chcesz się podzielić jakimiś wiadomościami, przedstawiaj zrównoważony punkt widzenia – zarówno pozytywne wydarzenia, jak i obawy. Wątpliwe, by załoga dobrze orientowała w całokształcie, może im więc być potrzebna pomoc, by nabrali do problemów dystansu. Ale będą mieli pomysły i opinie, które mogą okazać się równie istotne, jak twoje własne, więc słuchaj i rób kolejne notatki.

A przede wszystkim staraj się przyłapać pracowników na robieniu czegoś dobrze – od razu zwracaj na to uwagę i chwal ludzi za ich mocne strony i osiągnięcia. Jeśli jednak natrafisz na problem, dużo lepiej będzie po cichu zwrócić na to komuś uwagę później, niż zawstydzać pracownika tym, że najwyższa szycha wywołuje go przy wszystkich.

Jednym z takich pozbawionych skrupułów szefów był Robert Crandall, legendarny szef American Airlines w latach dziewięćdziesiątych. Bob uwielbiał przytaczać stare powiedzonko o psich zaprzęgach, które brzmiało: „Jeśli nie jesteś psem biegnącym na przedzie zaprzęgu, widok się nigdy nie zmienia". Można by odnieść wrażenie, że wybuchowemu panu Crandallowi nie udało się zrozumieć, że w biznesie rolą psa przywódcy jest dołożenie wszelkich starań, by zyskać pewność, iż reszta zespołu będzie mogła zobaczyć szerszy obraz.

W firmach Virgin przekonaliśmy się, że kiedy kierownicy wyższego szczebla zrobią wszystko, by rozwijać relacje z pracownikami i kolegami, rodzi się prawdziwe poczucie wspólnoty. Tak więc proszę: nie zwlekając, wstań ze swojego ergonomicznego fotela biurowego – lepszego momentu na próbną

przechadzkę nie będzie. Gdy nabierzesz wprawy, stanie się to łatwiejsze.

Jeśli będziesz musiał jakoś wyjaśnić swoją nieoczekiwaną obecność na nowym terytorium, możesz po prostu powiedzieć: „Richard mnie przysłał”. Albo może lepiej nie!

WYPADKI SIĘ ZDARZAJĄ

Z planowaniem kryzysowym nie można czekać na kryzys

Jeśli w życiu jedynymi pewnikami są śmierć i podatki, to w biznesie możemy mieć pewność tylko co do tego, że pewnego dnia coś pójdzie nie tak. Jeśli będziesz miał szczęście, nie musi to od razu być katastrofa, ale kiedy otwierasz biznes, jeden z twoich priorytetów musi stanowić planowanie kryzysowe.

Stwórz plan, jak po katastrofie wrócić na właściwą ścieżkę, który będzie pasował do twojej sytuacji: na wypadek gdyby odcięto ci dostawy, uderzył huragan albo groziła inna klęska żywiołowa. Bo jeśli katastrofa się wydarzy, bądź pewny, że całe mnóstwo ludzi będzie u ciebie szukało odpowiedzi.

Dwudziestego trzeciego stycznia 2007 roku około 8:15 wieczorem dotknęła nas pierwsza poważna katastrofa. Jeden z nowych pociągów Pendolino, z wychylnym nadwoziem, naszej Virgin Rail wykoleił się w północno-zachodniej Anglii, na odległym odcinku West Coast Main Line. Kiedy rozpędzony pociąg ześlizgiwał się z toru i spadał po stromym nasypie, Margaret Masson, starsza już pasażerka, doznała licznych obrażeń.

Przez dziesięć lat Virgin Trains bezpiecznie przewoziły miliony pasażerów po całej Wielkiej Brytanii. Równocześnie z Virgin Atlantic po całym świecie latały miliony pasażerów, bez jednego zadrapania. Tego wieczoru życie nas wszystkich w Virgin się zmieniło. Margaret Masson nie żyła. Kilkoro innych pasażerów było poważnie rannych.

Byłem właśnie na rodzinnej wycieczce na narty w Zermatt, w Szwajcarii, kiedy otrzymałem SMS-a z informacją, że zdarzył się wypadek kolejowy. Po rozmowie z Tonym Collinsem, dyrektorem generalnym Virgin Trains, wynająłem samochód i nocą pojechałem do Zurychu, gdzie wsiadłem do pierwszego samolotu o 6:30 rano.

Kiedy tego ranka wylądowałem w Manchesterze, BBC donosiło, że pociąg jest cały i że to pomogło uratować wielu ludzi. Podniosło to nas na duchu: właśnie z tego powodu wszystkie nasze nowe pociągi były zbudowane jak czołgi. W późniejszym raporcie, który został potwierdzony, sugerowano, że do wypadku doszło, ponieważ tory były uszkodzone. Hospitalizowano dwadzieścia cztery osoby.

Spotkałem się z rodziną Margaret Masson w kostnicy w szpitalu Royal Preston w Lancashire. Widać było, że są zdruzgotani; złożyłem im kondolencje. Padliśmy sobie w ramiona.

Wkrótce stałem przed baterią kamer telewizyjnych i sforą dziennikarzy domagających się odpowiedzi. Myślałem, że nie wykrztuszę słowa. Niewiele brakowało, ale wziąłem się w garść i podałem znane mi fakty. W tamtym momencie, zanim poznaliśmy oficjalne wyniki śledztwa po wypadku, niewiele mogłem powiedzieć poza „przepraszam” i „dziękuję”. Wyraziłem wdzięczność maszyniście, łanowi Blackowi, który podczas katastrofy pozostał na swoim miejscu na przedzie pociągu, robiąc wszystko, co w jego mocy, by ratować swoich pasażerów, i doznał poważnych obrażeń. Pozostali nasi pracownicy w pociągu zachowali się wzorowo i nie zważając na własne pomniejsze obrażenia, wyprowadzali klientów w bezpieczne miejsce.

Dlaczego byliśmy w stanie tak szybko zareagować? Kiedy w Virgin Trains opracowywaliśmy procedury postępowania na wypadek katastrofy, przeanalizowaliśmy kilka poważnych wypadków na kolei i byliśmy zbulwersowani tym, ile czasu zazwyczaj upływało, zanim ktoś z kierownictwa zaczynał rozmawiać z prasą. Szybko dochodziło do zamętu, a zaraz potem do obwiniania, gdy pełni niepokoju ludzie czekali, by dowiedzieć się, co się stało i dlaczego.

Tak więc nasz plan kryzysowy przygotował nas na osiągnięcie trzech głównych celów: ściągnąć jak najszybciej kierownictwo na miejsce zdarzenia; sprawnie zająć się pasażerami, pracownikami

i mediami; i uczciwie mówić o tym, co się dzieje. Wiedzieliśmy, że te pierwsze kroki pozwolą pokierować komunikacją tak, by wszyscy – pasażerowie, pracownicy i media – mogli uzyskać informacje, jakich potrzebowali. Nawet jeśli nie było niczego do przekazania, ktoś to musiał przekazać!

Jest rzeczą nieuchronną, że kiedy wytyczasz nową drogę, szukając dla swoich klientów obszarów rozwoju oraz innowacyjnych rozwiązań dla ich problemów, nie tylko mogą wydarzać się katastrofy i wypadki, ale ty i twój zespół będziecie popełniać błędy. To ważne, by przyjąć ten fakt do wiadomości i dopilnować, aby każdy w firmie był przygotowany na najgorsze.

Między innymi właśnie dlatego powinieneś informować prasę na bieżąco o tym, co robisz. Dzięki temu nie tylko będzie się o twojej firmie mówić, ale pewnego dnia może to pomóc dziennikarzom umieścić jakąś złą wiadomość w odpowiednim kontekście.

I tu dochodzimy do tej trudnej kwestii dotyczącej równowagi między dwoma zaleceniami, jakich wszyscy przedsiębiorcy i prezesi muszą nauczyć się przestrzegać: zawsze chroń swoją reputację, ale nie bój się popełniać błędów. Te zasady nie powinny być ze sobą sprzeczne, ale często są. Znam całe mnóstwo utalentowanych i godnych zaufania ludzi, na których karierę kładły się cieniem popełnione w przeszłości błędy i którym zaszkodziło to w życiu zawodowym. Jeśli ty lub ktoś inny w twojej firmie zaliczy poważną wpadkę, nie bój się poprosić zajmujących wyższe stanowiska ludzi z twojego otoczenia o radę i pomoc. Wybitni ludzie są często aż do przesady wielkoduszni i wyrozumiali. (Przeszli przez ten młyn; wiedzą, jakie jest życie.)

Dogłębnie zbadaj sprawę; jeśli możesz, postaraj się ustalić, w którym miejscu twój wewnętrzny system zawiódł. W tym czasie nie staraj się pozostawać w cieniu – wcale ci to nie pomoże. Zamiast tego otwarcie rozmawiaj z prasą i informuj ją na bieżąco.

Następnie przeproś. Wyjaśnij, co się stało, wyraź żal i opisz, jakie kroki podjąłeś, by naprawić sytuację. Chociaż niektórzy będą domagać się głowy prezesa nabitej na pal, wydaje mi się, że w większości przypadków nie musi się on rzucać na własny miecz.

Motto twojej firmy powinno brzmieć tak jak motto skautów: „Bądź przygotowany”.

SIĘGAJ GWIAZD

Są bliżej, niż myślisz

Jeśli jako przedsiębiorca zdecydujesz się podjąć wyzwanie w dziedzinie techniki lub zapuścić się na nieznane naukowe tereny, rozpoczniesz prawdziwą przygodę – trudną, fascynującą, często ryzykowną. Czasem ty i twój zespół poczujecie się całkiem samotni, a czasem może postanowicie wejść w spółkę z przyjaciółmi, a nawet z własną konkurencją. Ważne jest, by pamiętać, że wszyscy uczymy się i budujemy na osiągnięciach innych – jak już pisałem wcześniej, przedsiębiorca nie odnosi sukcesu sam.

Uzmysłowiłem to sobie pewnego razu, kiedy przyjechał do mnie z wizytą mój wydawca, by przedyskutować pomysł kolejnej książki. Wyobrażałem sobie, że będzie to jeszcze jeden projekt oparty na moim doświadczeniu biznesowym, ale rozmówca zaskoczył mnie: „W twojej autobiografii jest taki wspaniały fragment, gdzie opisujesz, jak omal się nie zabiłeś".

„Naprawdę? – spytałem. – A który? Było ich całkiem sporo!".

Mój wydawca mówił dalej: „Czy pamiętasz, jak w połowie lat siedemdziesiątych facet nazwiskiem Richard Ellis namówił cię, byś wypróbował prototyp jego lotni?".

Odparłem, że pamiętam aż nazbyt dobrze. Ustrojstwo nazywało się Pterodactyl. Wystartowałem nim przez pomyłkę i o mało się nie zabiłem, a co gorsza kilka dni później Richard rzeczywiście zabił się na tym czymś. „No właśnie – podjął wydawca – Ellis zginął, a ty uniknąłeś śmierci o włos. Zastanawialiśmy się nad tym, co u diabła sprawiło, że podjęliście tak szalone ryzyko?".

Dlaczego? Cóż, na początek przypomnijmy, że Richard Ellis był jednym z wynalazców serii lotni Pterodactyl Ascender. Kilka lat po wypadku Jack Peterson młodszy przeleciał na Pterodactylu przez kontynentalne Stany Zjednoczone, pokonując tę odległość w 120-milowych skokach. Jego urządzenie wisi teraz w Instytucie Smithsona tuż obok SpaceShipOne, pierwszego prywatnego załogowego statku kosmicznego, który został zaprojektowany przez Burta Rutana.

„No cóż… – zacząłem powoli, nie do końca zadowolony z tego, dokąd ta rozmowa zmierza – był ten dreszczyk podniecenia, to oczywiste. Wydawało się, że to wspaniała przygoda. No i jeszcze ta cała kwestia sponsoringu. Ellis chciał, abym popularyzował ten nowy sposób latania". No i jeszcze. Im dłużej mówiłem, tym więcej takich „no i jeszcze" odkrywałem. „Czy wiesz, że budowa skrzydeł do lotni bazuje na projekcie, który miał sprowadzać kapsuły Mercury NASA na Ziemię? To oczywiście łączy się z tym, co robimy z Burtem Rutanem w Virgin Galactic. Ponowne wejście w atmosferę to najtrudniejsze wyzwanie dla każdego statku kosmicznego, a."

Przerwałem. Wydawca się szeroko uśmiechał.

Wkrótce mieliśmy książkę, którą zatytułowaliśmy *Reach for the Skies*[14], na cześć mojego bohatera z dzieciństwa, asa brytyjskiego lotnictwa Douglasa Badera. Opowiada ona o lataniu, ale jest w niej jeszcze dużo więcej; mówi o ludziach stojących za wynalazkami i osiągnięciami.

Jeśli zastanawiasz się nad projektem łączącym się z wyzwaniem technicznym, pamiętaj, że dużo wcześniej, zanim wynalazcy będą mieli odpowiednie materiały do dyspozycji, my już będziemy wiedzieli, jak spełnić nasze marzenia. Spójrz na historię lotnictwa: zasady funkcjonowania interkontynentalnych podróży lotniczych opracowali inżynierowie włókiennictwa, John Stringfellow i William Henson, blisko sześćdziesiąt lat przed pierwszym udanym startem samolotu.

Proces skonstruowania wspomnianych materiałów będzie później wymagał pracy zespołowej, samodzielności i całego mnóstwa dobrej woli. Aby bez lądowania pokonać dystans między Londynem a Paryżem, zespół Charlesa Lindenberga przyjął takie metody pracy,

które byłyby całkiem na miejscu w naszej fabryce statków kosmicznych na pustyni Mojave.

Podczas całej mojej pracy zawodowej głęboko angażowałem się w projekty, które wychodziły poza ograniczenia lotów załogowych. Chociaż jestem znany z tego, że staram się, aby uwaga była skierowana na Virgin, żaden z naszych eksperymentów nie stanowił jedynie chwytu reklamowego – każdy oznaczał krok naprzód w procesie naszych badań i rozwoju. Razem ze szwedzkim aeronautą Perem Lindstrandem przelecieliśmy nad Atlantykiem w balonie napełnionym gorącym powietrzem w 1987, a nad Pacyfikiem w 1991 roku, ustanawiając rekordy, które nadal nie zostały pobite. Powłoki tych balonów wykonano z niewiarygodnie zaawansowanych technicznie materiałów, wtedy tak nowoczesnych, jak dziś nowoczesne są kompozyty do podróży kosmicznych w Virgin Galactic.

Kiedy już uporasz się z tymi wszystkimi wyzwaniami technicznymi, będziesz musiał wykombinować, jak zamienić swoją ciężką pracę na pieniądze. Zwrócenie uwagi na swój nowy pomysł lub wynalazek pomaga, ale będziesz potrzebował jeszcze planu biznesowego.

Jednak ta metoda działania, na którą składa się technika, przygoda, rozgłos i biznes, nie została wymyślona przez zespół Virgin, choć przeniosła mnie od czasopisma studenckiego na skraj kosmosu.

To podejście wzbudzało podziw i ściągało krytykę na długo przed tym, jak parlament królowej Wiktorii aż huczał od śmiechu, słysząc o niedorzecznym pomyśle, jakim była światowa linia lotnicza; na długo przed tym, jak zaskoczeni wieśniacy szli z widłami na balon gazowy Jacquesa Charlesa w 1783 roku. Zbudowanie biznesu zajmuje bardzo dużo czasu. W Virgin mój zespół i ja tworzymy go dla przyszłości. A przyszłość jest szalona.

ENERGIA ZRÓWNOWAŻONA

Następna gorączko złota

Straszne obrazy zniszczonej japońskiej elektrowni jądrowej po siejącym spustoszenie tsunami, które uderzyło w ten kraj w marcu 2011 roku, i narastające obawy związane z rosnącym poziomem promieniowania sprawiły, że zacząłem się zastanawiać nad sposobem, w jaki świat będzie się zasilać w zrównoważony ekologicznie, bezpieczny sposób w przyszłości, i nad tym, jak przedsiębiorcy mogą opracowywać służące temu rozwiązania.

Dla wielu ludzi zaangażowanych w ten proces budowanie nowoczesnych reaktorów jądrowych było krokiem, na który wyrażono zgodę, dążąc do stworzenia nowego systemu zasilanego przez energię ekologiczną. Nowe reaktory budowane na całym świecie miałyby dostarczać części energii potrzebnej do zaspokojenia przyszłych potrzeb szybko rozwijających się krajów takich jak Indie czy Chiny. Z tego założenia, w połączeniu z przewidywanymi postępami w technologii czerpiącej energię ze słońca, wiatru i pływów, uformował się zalążek planu.

Opóźnienie w budowie tych elektrowni zmusiłoby wiele krajów do zwiększenia zużycia węgla, zanim dostępne staną się technologie przechwytywania i przechowywania dwutlenku węgla – a byłaby to poważna komplikacja w światowej walce o zmniejszenie o połowę emisji węgla do 2050 roku. Jest to cel, który zdaniem niektórych naukowców musimy osiągnąć, by ustabilizować globalne ocieplenie na poziomie dwóch stopni Celsjusza ponad temperaturami z czasów preindustrialnych.

Słowo „zrównoważony” jest ostatnio bardzo popularne, ale co ono właściwie znaczy? Ja posługuję się nim, by opisać takie sposoby dostarczania energii, których wydajność utrzymuje się w czasie i które będą chronić różnorodność ekologiczną; czyli technologie, które będą wykorzystywane – jak sobie wyobrażamy – przez nasze wnuki i ich wnuki. Słowo „zrównoważone” opisuje metody generowania energii, które pomagają chronić naturę.

I tu wkraczają przedsiębiorcy – większość tych technologii zostanie stworzona przez startupy, które staną się małymi firmami. Nie chcę tu stosować górnolotnego języka; nikt nie prosi cię o ratowanie planety. Po prostu miej oko na okazje, wymarz sobie kilka pomysłów i nad nimi popracuj. Debata o zmianie klimatu nauczyła nas, że nikomu nie uda się rozwiązać globalnego ocieplenia za pomocą dekretu, ale lokalne rozwiązania i małe inicjatywy są skuteczniejsze, niż można by oczekiwać. W biznesie energii zrównoważonej małe jest piękne.

Badania prowadzone przez Virgin w tej dziedzinie dowodzą, że istnieje wiele technologii znajdujących się dopiero na etapie rozwoju, które pośrednio lub bezpośrednio wykorzystują energię słoneczną, a ich potencjał jest nieograniczony. To absolutnie niesamowite, że w ciągu jednej zaledwie godziny Ziemia otrzymuje od Słońca więcej energii, niż cała ludzkość zużywa przez rok.

Położona w okolicach Rzymu w Montalto di Castro 84,2-megawatowa elektrownia fotowoltaiczna stała się w grudniu 2010 roku największą farmą słoneczną w Europie. W 165-metrowej wieży w Hiszpanii Planta Solar 20 skupia ciepło słoneczne, które zamienia wodę w parę, a ta z kolei napędza turbinę elektryczną generującą 20 megawatów. Nad technologiami wykorzystywania energii słonecznej intensywnie pracują również takie firmy jak Odersun, produkująca cienkowarstwowe ogniwa słoneczne – nasz Virgin Green Fund jest tam inwestorem.

Wykorzystywanie energii wiatru szybko rozwija się w Stanach Zjednoczonych, gdzie produkcja farm wiatrowych zaczyna dorównywać produkcji niektórych dużych elektrowni – Roscoe Wind Farm w Teksasie zapewnia 780 megawatów, czyli więcej niż 550 megawatów wytwarzanych przez typową elektrownię węglową.

W Zjednoczonym Królestwie konsorcjum firm buduje London Array, ogromną farmę wiatrową u ujścia Tamizy, która po jej ukończeniu będzie generowała dość prądu, by zasilić 750 000 domów.

Rządy na całym świecie muszą wspierać tworzenie infrastruktury, która pozwoli na szeroką dystrybucję energii ze źródeł odnawialnych. Tylko wtedy te startupowe biznesy przyniosą zyski i będą prosperować.

Jeśli jako przedsiębiorca nie chcesz inwestować w energię zrównoważoną, to mimo wszystko dowiedz się, jak twoja firma może ograniczyć emisję. Zbadaj każdy aspekt swojej działalności, szukając możliwych sposobów na redukowanie, ponowne wykorzystywanie i recykling. Zapewniam cię, że jest ich wiele! Zmienianie procesów produkcyjnych może nie być łatwe, ale skoro sektor biznesowy ponosi po części odpowiedzialność za to, że ten problem w ogóle się pojawił, musimy też uczestniczyć w jego rozwiązaniu. W Virgin każda z naszych firm nieustannie szuka sposobów na zminimalizowanie wpływu wywieranego na środowisko.

Przed upływem dziesięciu lat wszyscy wkroczymy na nieznany teren, stając w obliczu olbrzymiego wzrostu zapotrzebowania na energię, a równocześnie, co niepokojące, będziemy nadal nadmiernie uzależnieni od ropy. Jeśli przedsiębiorcy będą wchodzić w dziedzinę energii odnawialnej, kierując się odpowiednimi przesłankami, jest niemal pewne, że tymczasem stworzą jakieś nowe ekscytujące technologie i rozkręcą odnoszące sukcesy firmy.

Mnóstwo ludzi zarobi mnóstwo pieniędzy, ale podobnie jak w czasach gorączki złota w Klondike pod koniec pod koniec pierwszej dekady XIX wieku, naprawdę obłowią się ci, którzy będą pierwsi.

NOWE PRZEDSIĘWZIĘCIA

Które wybrać?

P: W jaki sposób podejmuje pan decyzję co do nowych przedsięwzięć oraz tego, na czym ma się skoncentrować Virgin Group?
- Isaac Polanco, Panama

O: *Nie zaczynaliśmy z tradycyjnym ogólnym planem, na którym schludnie pozaznaczano sektory i nowe terytoria ekspansji. Nawet teraz nie mamy tego rodzaju schematu, ponieważ wierzymy, że to nasza codzienna przedsiębiorczość, niezależność i elastyczność leży u podstaw sukcesu Virgin. Takie podejście ma głęboki wpływ na to, jak rozwijamy nasze nowe biznesy.*

Na pierwszy rzut oka można by odnieść wrażenie, że przez te wszystkie lata przy wyborze biznesów i obszarów, na które rozszerzaliśmy naszą działalność, kierowaliśmy się raczej oportunizmem. Na początku weszliśmy w dziedziny, które mnie osobiście interesowały (takie jak muzyka i media); potem, gdy lepiej zaczęliśmy rozumieć mocne strony Virgin w zakresie obsługi klienta, przyszła kolej na branże, które naszym zdaniem dojrzały do restrukturyzacji (linie lotnicze, siłownie, telefony komórkowe); a ostatnio na te, do których zaprowadziła nas moja namiętność do eksploracji (turystyka głębinowa i kosmiczna). Nasze wybory nie były przypadkowe ani nie stanowiły jedynie reakcji na czynniki zewnętrzne, ale wynikały z chęci, by podchodzić do ekspansji w sposób przedsiębiorczy.

Zamiast naciskać na nasze zespoły, by przed wyborem naszego następnego przedsięwzięcia przeprowadzały coraz bardziej intensywne analizy, – innymi słowy, aby doprowadzały do „paraliżu przez analizę", co nieuchronnie spowalnia cały biznes – za priorytet postawiłem sobie bycie otwartym na nowe pomysły. To jeden z powodów, dla których zawsze zachęcam ludzi, by realizowali swoje własne zainteresowania poza pracą i by regularnie korzystali z wakacji. Wykorzystywanie swojej kreatywności w odmiennym otoczeniu to nie tylko relaks; dzięki temu będziesz na bieżąco z nowościami w innych dziedzinach i nawiążesz kontakt z szerszym gronem ludzi niż ci, których spotykasz w pracy. Poszerzanie horyzontów sprawia, że

myślisz w w sposób świeży i oryginalny, co z biznesowego punktu widzenia stanowi dodatkową wartość!

Ja na przykład zawsze kochałem muzykę. W1970 roku, kiedy Mike Oldfield zachwalał nam swój album „Tubular Bells"po tym, jak wiele wytwórni go odrzuciło, dostrzegłem jego wartość, podobnie jak moi przyjaciele, i zdecydowaliśmy się założyć firmę, by pomóc mu znaleźć słuchaczy. Album radził sobie tak dobrze, że pomógł otworzyć Virgin

Records i sfinansować uruchomienie firmy, która do lat dziewięćdziesiątych stała się największą niezależną wytwórnią płytową na świecie. Choć sprzedaliśmy i ją, i nasze biznesy związane ze sprzedażą detaliczną, Virgin nadal zachowuje łączność z muzyką poprzez festiwale muzyczne grane na żywo.

Wiąże się to z kolejną sprawą: musisz być zawsze gotów wykorzystywać pojawiające się okazje, i nie bać się ich chwytać. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych firmom o mocnej pozycji oferującym usługi telefonii komórkowej w Wielkiej Brytanii ciężko było zdobyć dochodowy rynek korporacyjny i szybko powiększający się rynek młodzieżowy. Wykorzystaliśmy tę sposobność, uruchamiając Virgin Mobile, która dzięki instalacji oraz sieci T-Mobile zapewniała wspaniałe usługi po niższych cenach i nie wymagała od klientów wikłania się w skomplikowaną i drogą umowę. Widzieliśmy w tym klasyczną szansę, by stworzyć firmę zorientowaną na obsługę i nakierowaną na młodych ludzi – co było widać po naszych zawadiackich kampaniach marketingowych.

Nauczyło nas to, jakie korzyści zapewnia model wirtualnej sieci marki Virgin we współpracy z istniejącym operatorem. Wkrótce wypromowaliśmy podobne biznesy w Stanach Zjednoczonych, Australii, Kanadzie i we Francji; od tamtej pory rozszerzyliśmy działalność na Indie i Amerykę Łacińską.

Kiedy zapuszczasz się w nowe rejony, musisz mieć w sobie odwagę – zakładając oczywiście, że zdajesz sobie sprawę z faktu, jakie podejmujesz ryzyko. Uruchomienie naszego biznesu turystyki kosmicznej, Virgin Galactic, i najnowsze eksploracje głębin oceanu to wspaniałe tego przykłady. Nie postawiliśmy sobie tych ambitnych zadań pod wpływem kaprysu, ale po wielu latach pracy i wymiany pomysłów z ekspertami w tych dziedzinach. Opieramy się na swoim doświadczeniu technicznym w dziedzinie lotów oraz na licznych trudnych przedsięwzięciach, takich jak nasze loty balonem przez Pacyfik i Atlantyk, w których trakcie pobiliśmy rekordy; wyczyny te wymagały zdobycia wiedzy technicznej z wielu różnych dziedzin. Musisz pamiętać, czego dowiedziałeś się w przeszłości, ale być również przygotowany na uczenie się na bieżąco – jeśli porównać nas z innymi, to sądzę, że można uczciwie stwierdzić, iż w Virgin uczymy się szybko!

Na koniec – trzeba szukać nowych okazji, jak również reagować na te, które ci się trafiają. Obecnie wzrost populacji i rozwój powodują zwiększenie zużycia zasobów naturalnych i rosnące zapotrzebowanie na energię.

Przedsiębiorcy, którzy poświęcą czas, by dowiedzieć się czegoś o tych sprawach, dostrzegą liczne okazje, aby budować nowe, zrównoważone biznesy dla obecnych i przyszłych rynków. Utworzyliśmy Virgin Green Fund, by wspierał nasze starania oraz inwestował w sektor energii odnawialnej, który najprawdopodobniej będzie największym obszarem inwestowania w ciągu następnych czterdziestu lat; mam nadzieję, że w przyszłości Virgin będzie równie dobrze znana ze swojej działalności w tej dziedzinie jak obecnie ze swoich osiągnięć w zakresie muzyki i lotnictwa.

Nie ma recepty na to, jak najlepiej tworzyć i rozwijać biznes oraz inwestować kapitał. Twój wybór powinien zależeć od twoich zainteresowań i celów, od tego, jak nowa firm będzie do nich pasować, i od twojej tolerancji na ryzyko. W zasadzie powinieneś nauczyć się podążać za swoim instynktem. To wymaga odwagi, ale w moim przypadku przez lata dobrze się sprawdzało. Powodzenia!

ROŚNIJ

Pozostając małym

Ostatnio podczas spotkania z grupą właścicieli małych przedsiębiorstw zadano mi pytanie: „Jak stworzyć kulturę korporacyjną taką jak w Virgin?”.

Odpowiedź nie jest krótka, ale niezależnie od tego, czy uruchamiasz nowy biznes, czy rozbudowujesz istniejący, położenie solidnych fundamentów na przyszłość jest niezwykle istotne – sprowadzenie inwestorów, prawidłowe sformułowanie kontraktów, zatrudnienie podstawowych członków zespołu, wybranie odpowiednich dostawców. Fakt, że zastanawiasz się nad tym pytaniem, dowodzi, że wiesz już, co powinno stanowić twoje priorytety, i jesteś gotowy to zrealizować.

Jeśli mam być szczery, kiedy moi przyjaciele i ja zaczynaliśmy pierwszy biznes Virgin czterdzieści lat temu, nie mieliśmy żadnego generalnego planu – zwłaszcza uwzględniającego grupę firm, która do końca 2011 roku miała liczyć ponad czterysta biznesów porozrzucanych po całym świecie i zatrudniać 50 000 ludzi. Gdybyśmy starali się stworzyć plan na taką przyszłość, z pewnością byśmy to sknocili.

Jeśli istnieje jakiś „odpowiedni” sposób rozwijania kultury swojej firmy, nasze doświadczenie pokazuje, że powinien on ewoluować w sposób naturalny. W 1970 roku moi przyjaciele i ja nie mieliśmy żadnych planów oprócz tego, by dobrze się bawić, równocześnie robiąc coś, co kochaliśmy i co, o ile szczęście nam dopisze, pozwoli zapłacić rachunki. Uwielbialiśmy słuchać muzyki, więc próbowaliśmy sprzedawać płyty innym dzieciakom, które chciały mieć jakieś fajne

miejsce, gdzie mogłyby spędzać czas, zanim zdecydują, co kupić. Nie mieliśmy żadnego planu marketingowego ani budżetu – naszym celem było zarobienie takich pieniędzy, by mieć na czynsz i opłacić dostawców, i aby na koniec miesiąca zostało nam trochę forsy.

Nasz start tak naprawdę nie różnił się wcale od tego, jak zaczyna większość małych firm, ponieważ tylko nieliczni przedsiębiorcy zaczynają myśleć o swojej kulturze biznesowej, zanim ona na dobre okrzepnie. Jeśli wracam myślą do tego, co zrobiliśmy dobrze, należy za coś takiego uznać naszą metodę planowania, kiedy dopilnowaliśmy, abyśmy wszyscy mieli frajdę z pracy razem i aby każdy, kto miał jakiś dobry pomysł, został włączony w proces podejmowania decyzji. Przypadkowo odkryliśmy najważniejsze elementy kultury mającej umożliwić wspaniałą obsługę klienta! Okazało się, że ludzie, którzy pracują w przyjaznym środowisku, tolerującym błędy, i którzy mają prawo do decydowania o tym, jak wykonują swoją pracę, znajdują najlepsze dla obsługi klientów rozwiązania.

Kiedy ustalasz, jakie powinny być priorytety twoich kolegów z pierwszej linii, pamiętaj, że to, jak traktujesz klienta, zdefiniuje twoją kulturę korporacyjną. Postaw swoich pracowników na pierwszym miejscu, słuchaj ich i wykorzystuj ich pomysły i sugestie.

Możesz być pewny, że każda osoba z twojego personelu ma już dokładne wyobrażenie o tym, czego chcą twoi klienci i czego potrzebują pracownicy, by im tego dostarczyć. Czy powinni skupić się na dostarczeniu rozwiązań dopasowanych do potrzeb każdego klienta? Na budowaniu trwałych relacji z klientem? Czy może powinni szybko dostarczać towary lub usługi oferowane przez twoją firmę? Słuchaj uważnie i znajdź sposób, by każdemu dać prawo do wspaniałego wykonywania swojej pracy. Sir Freddie Laker był znany ze swojej standardowej odpowiedzi, której udzielał każdemu pracownikowi przychodzącemu do niego, by na coś narzekać: „Nie przynoś mi problemów, przynieś mi rozwiązania!”. (Jego z pewnością nigdy nie można było oskarżyć o rządy autokratyczne.)

Właścicielom małych biznesów często trudno jest nauczyć się, jak radzić sobie z sukcesem. Kiedy wszystko idzie dobrze, wielu

właścicieli/prezesów zaczyna skupiać się wyłącznie na zwiększaniu zysków, niezależnie od tego, ile to kosztuje – rezygnując ze wszystkiego, co początkowo sprawiało, że ich biznes był czymś wyjątkowym. Założyciel zazwyczaj przenosi się do dużego narożnego biura na najwyższym piętrze i przestaje pojawiać się w fabryce. Pracownicy, którzy mieli wielki udział we wczesnych sukcesach firmy, nagle stwierdzają, że o tym, co się dzieje, dowiadują się jako ostatni, a ich zdania się już nie ceni i nikt nie jest go ciekaw.

Tak więc staraj się dopilnować, by twoja firma rozwijała się w spokojnym tempie i, kiedy to tylko możliwe, włączaj w ten proces pracowników. Jeśli jako właściciel małego biznesu zastanawiasz się nad rozszerzeniem swojej działalności, powiedz o swoim planie wszystkim pracownikom – nie pomijaj nikogo, ani kierowcy ciężarówki, ani członka zarządu – i poproś, by wnieśli swój wkład. Jeśli to możliwe, ustal szczegóły ekspansji wspólnie, uwzględniając wyzwania, jakie staną przed twoimi pracownikami, oraz ulepszenia, jakie chcieliby wprowadzić. W ostatecznym rezultacie wygrają na tym i klienci, i firma.

W Virgin nigdy nie musieliśmy borykać się z problemami typowymi dla dużych korporacji prawdopodobnie dlatego, że nigdy nie staliśmy się tak naprawdę duzi – tylko po prostu różnorodni. Nasz rozwój został kiedyś opisany jako „pionowa dezintegracja", ponieważ nasze nowe biznesy często robią wrażenie słabo lub wcale niezwiązanych z naszą podstawową misją. Na przykład kiedy Virgin była znana z produkowania i sprzedawania płyt, uruchomiliśmy linię lotniczą.

Tradycyjną reakcją korporacji na typowy dla nas plan na nowy biznes byłoby stwierdzenie: „Przykro mi, ale jesteśmy firmą XYZ. Ten biznes nie mieści się w naszych kluczowych kompetencjach". Natomiast w naszym przypadku spoiwem jest oddanie obsłudze klienta. Zamiast stać się ogromną, ociężałą machiną, funkcjonująca w jednym tylko sektorze, dzięki tym niespodziewanym wyprawom w różne rejony nasza firma jest świeża i inna – nieustająco uczymy się nowych biznesów i zatrudniamy nowych, mądrych ludzi. Każdą firmą Virgin zarządza jej własne, w dużej mierze autonomiczne

kierownictwo, które opiera się na tych samych zasadach drobnego biznesu, jakie stosowaliśmy od samego początku.

Niezależnie od tego, jaką drogę zdecydujesz się obrać, rozbudowując swój biznes, dopilnuj, aby budować na przeszłych sukcesach firmy i by wybrana przez ciebie droga pasowała do korporacyjnej kultury i wizji na przyszłość, jaką stworzyliście ty i twój zespół.

A kiedy jakiś krytyk powie: „Duża firma postąpiłaby inaczej", potraktuj to jak wspaniały komplement!

PRZEKONAĆ KLIENTA JEST ŁATWO

Ale nie inwestora nie

No dobra, masz więc ten epokowy pomysł na nowy biznes, który, a jesteś o tym przekonany, odbije się szerokim echem, zetrze na miazgę konkurencję i może przy okazji pozwoli ci zbić majątek.

Sprawdzałeś wielokrotnie konkurencję, przepytałeś na ten temat wszystkich przyjaciół i rodzinę, naszkicowałeś plan biznesowy i zebrałeś zespół – nareszcie! – jesteś gotowy uczynić wielki krok.

Teraz zaczyna się ta trudna część.

Zapewnienie finansowania dla przedsięwzięcia biznesowego to bariera, jaką muszą pokonać prawie wszyscy przedsiębiorcy, a większość przystępuje do tego z duszą na ramieniu. Ten krok wymaga podzielenia się swoim pomysłem, znalezienia potencjalnych inwestorów, a potem bronienia swojego zdania – często przed ludźmi mającymi dużo większe doświadczenie w tym sektorze lub, co jest prawie równie fatalne, przed idiotami w garniturach, którzy po prostu niczego nie łapią.

Dla każdego przedsiębiorcy ten etap to jedno z największych wyzwań. Od tych spotkań zależy tak wiele – jak sprawić, aby się udały? Niestety, nie ma uniwersalnej formuły, by przygotować przekonującą gadkę dla potencjalnych inwestorów, ale dam ci kilka zasad, do których dochodziłem przez lata.

Jedna z moich pierwszych prezentacji wcale nie poszła rewelacyjnie. Inwestorzy poprosili o spotkanie ze mną w sprawie czasopisma „Student”, które moi przyjaciele i ja zaczęliśmy wydawać jako nastolatki. Będąc zachwycony, że udało nam się tak wcześnie osiągnąć sukces, z wypiekami na twarzy zrobiłem naszym

potencjalnym inwestorom wykład (a nie porozmawiałem z nimi) i dość nachalnie przekonywałem ich do moich planów rozszerzenia marki „Student”. Miała ona szturmem zdobyć świat i podbić nie tylko branżę wydawniczą, ale też hotelarską, podróży i muzyczną. Sądzę, że moi słuchacze poczuli się przerażeni tym nad wiek rozwiniętym młodzieńcem… ale tak czy inaczej w nasze czasopismo nie zainwestowali.

Dwadzieścia lat później, kiedy starałem się uruchomić Virgin Atlantic Airways i przekonywałem do tego pomysłu kolegów dyrektorów w Virgin, a potem pewnego dyrektora Boeinga, byłem dużo bardziej wyczulony na reakcje moich słuchaczy. Choć nasza grupa nie miała w branży lotniczej żadnego doświadczenia, zdążyłem się już nauczyć cennej strategii KISS[15]: „Nie komplikuj, głupku”. Jest niezwykle ważne, by przedstawić jasny, zwięzły plan, który inwestorzy będą mogli łatwo zrozumieć i przekazać tę wiedzę swoim ludziom. Podczas pierwszego spotkania unikaj nazbyt skomplikowanych, przeładowanych liczbami prezentacji. Przekonaj, że twój pomysł jest realny i sprawdzi się w praktyce: nie od rzeczy będzie uzupełnić prezentację o konkretne szczegóły podczas drugiego spotkania. Opisałem nasz plan odbicia rynku liniom lotniczym o ugruntowanej pozycji na rynku – dzięki lotom dopasowanym do potrzeb pasażerów klasy biznes oraz ofercie usługi w rozsądnej cenie, która przyciągnęłaby wczasowiczów. Nasze dążenie do poprawienia obsługi, do ponownego uczynienia podróży samolotami źródłem przyjemności i frajdy oraz historia sukcesów, jakie odnieśliśmy w przemyśle muzycznym, musiały zaimponować temu dyrektorowi Boeinga, ponieważ wkrótce zgodził się wynająć nam używany 747. Na tym etapie entuzjazm ogarnął także moich nieco sceptycznych kolegów.

Najważniejsza różnica pomiędzy tymi dwoma prezentacjami polegała na tym, że przy tej drugiej postawiłem się na miejscu moich słuchaczy. Zanim spotkasz się z inwestorem, przeprowadź pewne badania: zainteresuj się, czy jego firma kiedykolwiek dokonywała podobnych inwestycji. Czy rozumieją twoją branże lub mają doświadczenie z podobnymi biznesami? Dopasowanie

prezentacji do wiedzy, jaką rozmówca ma na temat twojej dziedziny, pozwoli zainteresować go tematem.

Niezwykle istotną sprawą jest skrupulatność. Na długo przed prezentacją przejrzyj w swoim planie biznesowym wszystkie deklaracje, statystyki i prognozy, sprawdź je dokładnie, a potem jeszcze raz, i zapamiętaj. Bądź świadom, w jakie rynki celujesz, poznaj swoją konkurencję, wiedz, w jaki sposób planujesz wyrobić sobie pozycję, i bądź gotów bronić swojego zdania. Jakie są słabe strony twojego planu i jak sobie z nimi poradzimy?

Zanim przystąpisz do prezentacji, przećwicz ją raz lub trzy z zaufanymi kolegami i doradcami. Niech każdy z nich odegra rolę adwokata diabła i wskaże wady, których nie zauważyłeś, bo byłeś za blisko, albo te, których jeszcze nie wychwyciłeś. Powiedz im, że w czasie tego spotkania wszystkie chwyty są dozwolone i że nie siedzą tam po to, by mówić ci to, co chciałbyś usłyszeć, ale to, co powinieneś wiedzieć. Czy twoi słuchacze zostali przekonani? Co uznali za godne zapamiętania? Czy potrafiliby ci powtórzyć to, co im mówiłeś? Rób notatki i postępuj zgodnie z nimi – następni słuchacze nie będą tacy mili.

Jeśli przygotowujesz się do krótkiego spotkania, wybierz trzy kluczowe sprawy, które zapadną w pamięć potencjalnym inwestorom. Powinny odnosić się do tego, co wyróżnia twój produkt lub usługę. Czy poprawi to życie twoich klientów? Dlaczego ludzie mieliby chcieć to kupować? Spisz sobie te punkty na kartce wielkości pocztówki, czy nawet na mankiecie, i dopilnuj, aby twój przekaz skupiał się właśnie na tych kwestiach. Jeśli dopisze ci szczęście, twój potencjalny inwestor poczuje się na tyle zaintrygowany, by poprosić o drugie spotkanie.

Ubierz się tak, by wywrzeć dobre pierwsze wrażenie. Sukcesy firm takich jak Google, Facebook i Twitter doprowadziły do tego, że nie każdy potencjalny inwestor będzie oczekiwał garnituru i krawata – lub nie na każdym taki strój zrobi wrażenie. Jeśli jednak pojawisz się punktualnie i będziesz wygodnie, ale porządnie ubrany, od razu pomoże ci to nawiązać dobry kontakt z rozmówcą.

Kiedy będziesz przedstawiał swoją prezentację, to, jak słuchasz, może być równie ważne jak to, co mówisz. Zwracaj uwagę na

reakcje słuchaczy i daj sobie czas na to, by się upewnić, czy mają jakieś pytania. Jeśli wydaje się, że do nich nie trafiasz, postaraj się dostosować swoją gadkę tak, by skupiać się na tym, co ich interesuje. I nie popełniaj typowego błędu, jakim jest zwracanie się prawie wyłącznie do słuchacza, który najczęściej potakuje – to może być ten, który właśnie zasypia!

Jeśli twoja propozycja zostanie odrzucona, nie traktuj tego jak końca świata. Poproś o opinię. Czy inwestorzy naprawdę zrozumieli twój pomysł? Czy mają propozycje, jak udoskonalić twój produkt czy usługę? Chociaż ich uwagi mogą być negatywne, jest ważne, by pamiętać, że ich krytyczne nastawienie nie przesądza o twoich szansach na sukces w przyszłości.

Znalezienie inwestorów, którzy dostarczą kapitału potrzebnego na uruchomienie twojego przedsięwzięcia, często może być procesem długotrwałym i zniechęcającym. Ciągle poprawiaj więc swoją gadkę i zajmij się kolejnym spotkaniem.

A co najważniejsze – nigdy nie zapominaj, że cechą prawdziwego przedsiębiorcy jest pokonywanie przeciwności.

CO TO JEST SUKCES?

Kilka pozytywach przemyśleń

Wśród licznych e-maili z prośbami o radę, jakie otrzymuję, bardzo wiele przychodzi od studentów. Zazwyczaj piszą mi, że mają nadzieję stać się liderami biznesu i przedsiębiorcami, i proszą o pomoc we wszelkiego rodzaju sprawach, począwszy od tego, „czy powinienem się ruszyć i pozwiedzać świat?", przez: „w jaki sposób zarobić jak najwięcej pieniędzy", aż do wątpliwości, czy praca w biznesie jest dla nich odpowiednia. Jednak najczęstszym tematem tej korespondencji jest „sukces". Jak do niego doszedłem? Jak mogą go osiągnąć w wybranej przez siebie dziedzinie?

Jednak zamiast zajmować się konkretną sytuacją jednej osoby, odpowiedzmy sobie na leżące u podstaw tych e-maili pytanie: co tak naprawdę znaczy „sukces"?

Po pierwsze, w dowolnej pracy zawodowej jest on silnie związany z robieniem tego, co się lubi, i rozwijaniem swoich umiejętności i talentów. Jeśli rozważasz karierę przedsiębiorcy, pamiętaj, że liderzy w tej dziedzinie zazwyczaj są elastyczni i otwarci. Potrafią wyobrazić sobie samych siebie na miejscu swoich klientów. I podchodzą z empatią nie tylko do swoich kolegów i pracowników, ale też do ludzi, na których działania firmy mają wpływ. Biznes preferuje ludzi, którzy widząc jakiś problem lub niesprawiedliwość, starają się coś z tym zrobić. Czy to opisuje ciebie?

Może być trudno ocenić własne mocne i słabe strony. Jeśli jeszcze nie masz mentora, dobrze byłoby skontaktować się z kimś, kto ma doświadczenie w dziedzinie, którą planujesz się zająć.

Profesjonalne organizacje mogą skontaktować cię z kimś, kto chętnie pomoże ci się zorientować, co jest najlepsze dla ciebie.

Pamiętaj, że dobry mentor to niekoniecznie ktoś, kto jest znany, ale raczej ktoś, kto prowadzi bogate i wzbogacające życie. Zwróć się do lidera biznesu, który zmienił coś, co ma dla ciebie znaczenie.

Na tym etapie wielu młodych ludzi skupia się na rozwijaniu zdolności w dziedzinach, w których nie odnosili sukcesów lub nie wykazywali wielkiego talentu. Nie tak dawno pisałem do kogoś, kto podobnie jak ja ma dysleksję. Powiedziałem mu, że jest ważne, by starać wybijać się w czymś, w czym jest się dobrym. Nie pozwól, by twoje ograniczenia podkopały twoją samoocenę. Odłóż je na bok.

Pora skupić się na swoich mocnych stronach, gdyż do odnoszenia sukcesów w biznesie potrzebne są pomysły i doskonałość. Nie taka doskonałość, jaką mierzy się nagrodami czy aprobatą innych ludzi, ale taka, jaką osiąga się dla siebie, badając, co świat ma do zaoferowania. Tak więc zamiast szukać aprobaty innych, rozważ, co znaczy dla ciebie sukces. Może ci w tym pomóc refleksja nad sprawami osobistymi, takimi jak marzenia twojej rodziny, życie prywatne.

Czy marzysz o wielkim bogactwie? Sukces w biznesie nie ma nic wspólnego z zyskami. Są one konieczne, by inwestować w kolejne projekty – by płacić rachunki, zwracać pieniądze inwestorom i nagradzać ludzi za ich ciężką pracę – ale to wszystko. Rzeczywistość jest taka, że w biznesie pieniądze są jak bieżąca woda. Może przyjść okres, że popłyną szerokim strumieniem, ale wtedy musisz zainwestować, by twój biznes nadal działał – i dopływ gotówki wysycha z dnia na dzień.

Rozmawianie o bogactwie wydaje się cechą amerykańską. W Wielkiej Brytanii (i jak stwierdziłem, w Kanadzie również) nieco nas to żenuje i moim zdaniem to dobrze. Kiedy idę na przyjęcie, widzę ludzi, a nie wyciągi z kont i uważam, może niesłusznie, że inni tak samo postrzegają mnie. Pieniądze są interesujące wyłącznie ze względu na to, co pozwalają ci robić i tworzyć.

Jeśli są one złym doradcą na drodze do osiągnięć, to jeszcze gorszym jest sława. Media mają skłonność do personalizowania i upraszczania, i jest to zrozumiałe. Reporterom dużo łatwiej mówić

o Warrenie Buffetcie, Marku Zuckerbergu, Billu Gatesie czy nawet Richardzie Bransonie, ale nie wolno zapominać o tym, że w ich firmach całe zastępy ludzi na kierowniczych stanowiskach podejmują codziennie wiele poważnych decyzji – tyle że nie rozmawiają o tym z mediami.

Jeśli ani pieniądze, ani sława nie są miarą sukcesu, to co powiemy o osobistej władzy? Cóż, spędziłem ponad czterdzieści lat, budując markę Virgin, a gdyby mnie jutro zabrakło, nasz zespół kontynuowałby prace beze mnie, dokładnie tak jak Apple będzie działał bez Steve'a Jobsa i jak funkcjonuje Microsoft, od kiedy Bill Gates ustąpił ze stanowiska prezesa w 2008 roku.

Najlepszą miarą osiągniętego w biznesie sukcesu jest to, czy stworzyłeś coś, z czego naprawdę możesz być dumny, czy też nie – i czy wprowadziłeś zmiany, które mają znaczenie dla innych, czy nie. To właśnie sprawia, że rano wstaję z łóżka. To powód, dla którego nigdy nie chciałem prowadzić dużej staromodnej firmy, i dlatego tak ogromnie cieszy mnie tworzenie i zajmowanie się wieloma mniejszymi biznesami. Dzięki temu, że Virgin pamięta o swoich korzeniach małej przebojowej firmy, wprowadziła pozytywne zmiany w wielu różnych dziedzinach i dla wielu ludzi.

Im bardziej aktywnie i praktycznie się zaangażujesz, tym silniejsze będziesz miał poczucie sukcesu. Obecnie stwierdzam, że robię coraz więcej, by chronić naszą przyszłość na tej planecie. Czy to sprawia, że odnoszę sukces? Nie wiem, ale z pewnością sprawia, że jestem szczęśliwy.

Kiedy stajesz przed wyborem swojej drogi kariery i przed wszystkimi późniejszymi decyzjami, skupiaj się na swoich celach i dołóż starań, by nie rozpraszały cię cele innych. Zastanów się nad potrzebami swojej społeczności i nad tym, jaki wniesiony przez ciebie wkład będzie najcenniejszy. Jaka jest twoja wizja zmiany? Zacznij pracować w celu jej urzeczywistnienia. W biznesie, tak jak w życiu, znaczenie ma to, że robisz coś pozytywnego.

KIEDY WYBIERZESZ SIĘ NA WĘDRÓWKĘ

Nie potykaj się o własne słowa

Wcześniej pisałem, jak ważne jest, by kierownicy wyższego szczebla wybierali się na wędrówkę – czyli raz na jakiś czas opuszczali swoje gabinety i przechadzali się po całej swojej firmie, od fabryki, do działu księgowości, by lepiej poznać swoich ludzi. Ale ostatnio jeden z przyjaciół skarcił mnie, mówiąc: „Masz absolutną rację, Richardzie, ale szczerze mówiąc, jest cała masa ludzi, których lepiej zamykać na klucz w ich gabinetach".

Opowiedział mi o pewnej pani prezes, z którą kiedyś pracował, a która uwielbiała chodzić na wędrówki, ale zazwyczaj z katastrofalnym skutkiem. Wyglądało na to, że ta kobieta nie potrafiła przekonująco wyrazić swojego uznania dla starań pracowników. Wszędzie, gdzie przeszła, zostawał za nią szpaler zniechęconych ludzi, ponieważ nieustannie „zniechęcała, nieumiejętnie rozdzielając pochwały". Podobnie jak w przypadku jak Włochów, którzy kiedyś twierdzili, że „Mussolini przynajmniej sprawił, że nasze pociągi jeżdżą punktualnie", wymuszone starania tej pani prezes, by powiedzieć komuś komplement, brzmiały tak nieprzekonująco, że lepiej byłoby, gdyby się wcale nie odzywała.

Co ciekawe, w tej sztuce celują rodziny. Po tym, jak ciocia namęczyła się, by przygotować naprawdę dobry obiad z czterech dań, siedzący przy stole nastolatek może powiedzieć coś w stylu: „Mniam, ten deser naprawdę był świetny!" – a jednocześnie wszyscy

wiedzą, że tylko przez grzeczność nie dodał, że „ reszta to jednak za dobra nie była”.

Czasem przywódcy biznesowi także nie są świadomi tego, jak katastrofalne efekty może wywołać niewłaściwe sformułowanie. Ostatnio słyszałem, jak pewien prezes międzynarodowej firmy powiedział swoim słuchaczom: „Jestem wdzięczny za to, co nasze kierownictwo osiągnęło w ostatnim roku”. Podejrzewam, że „wdzięczny za” raczej nie było tą formą aprobaty, która sprawiłaby, że wszyscy zadowoleni rozeszliby się do domów. Pracownicy powinni mieć pełną świadomość, że ich osiągnięcia są zauważane i doceniane.

W miejscu pracy przykładów znajdzie się całe mnóstwo. Często w takim fałszywie brzmiącym komunikacie chodzi o zakamuflowanie złej wiadomości, ale to wcale nie pomaga. Aż mnie skręca, gdy menadżerowie mówią coś w rodzaju: „Wcale nie poradziliśmy sobie aż tak źle”, z czego przecież nie wynika, że poradzili sobie dobrze. Albo: „Osiągnęliśmy lepszy wynik niż w zeszłym roku”, kiedy zeszły rok był katastrofalny. Kiedy tę panią prezes, o której wspomniałem wcześniej, pytano, jak wyglądają sprawy w firmie, jej ulubiona odpowiedź brzmiała: „Mogłoby być gorzej”.

Czasem sam język może przyczyniać się do problemów w komunikacji. We wczesnym okresie działalności Virgin Records, kiedy w Londynie odwiedził nas jeden z dyrektorów działających w wiodącym prym amerykańskim przemyśle muzycznym, sposób, w jaki z nami rozmawiał, wzbudził w nas podejrzenia, iż z pewną dezaprobatą odnosi się do naszych artystów i tego, co robimy w wytwórni. Dopiero po kilku podróżach do Stanów Zjednoczonych zrozumiałem, że wcale nie był negatywnie nastawiony – a nawet wręcz przeciwnie!

Sprowadzało się to do tego, że różniliśmy się w interpretacji słowa „dosyć”. Kiedy Brytyjczyk użyje go w stwierdzeniu: „Sądzę, że macie kilka dosyć dobrych zespołów”, oznacza to, że masz takich sobie wykonawców. Kiedy to samo mówi Amerykanin, chodzi mu o to, że są to zespoły bardzo dobre.

Niezależnie od sytuacji jako przywódca biznesowy masz za zadanie dotrzeć do ludzi ze swoim przekazem: wyrażaj się prosto i jasno. Nie jest to łatwe – ale konieczne.

W wielu przypadkach łączy się to z koniecznością zwracania uwagi na reakcje ludzi. Prezes, który podczas swojej przechadzki ma problemy z nawiązywaniem kontaktu, powinien dostrzec, że ludzie są zakłopotani. W takich sytuacjach jest ważne, by więcej słuchać niż mówić. Kiedy przywódca zrozumie punkt widzenia pracownika, zazwyczaj znajdzie odpowiednie słowa, aby zareagować.

A wracając do obaw mojego przyjaciela o możliwe negatywne skutki chodzenia na wędrówki: zgadzam się, że może to nie być najlepszy pomysł, jeśli masz akurat zły dzień. Jeżeli tak się zdarzy, siedź za zamkniętymi drzwiami i nie podnoś głosu. Ale jeśli już musisz wyjść, unikaj takich stwierdzeń jak: „Ten rok jest ok".

Tak więc, jak (za każdym razem!) na swojej płycie zachęcał ulubieniec mojego taty z lat czterdziestych Bing Crosby: „Podkreślaj to, co pozytywne, odrzucaj to, co negatywne, trzymaj się tego, z czym się zgadzasz, i nie kuś »Pana Spomiędzy^'.

Jeśli ci się to uda, to znaczy, że radzisz sobie „dosyć" dobrze!

PRZETRWAĆ TRUDNE CZASY

I dobrze sobie wtedy radzić

Mam już na karku siódmy krzyżyk, więc jestem wystarczająco stary, by nie lekceważyć poważnej recesji; z drugiej strony, ponieważ już je widywałem, zaczynam wyczuwać cykliczne tendencje wzrostowe i spadkowe rynku.

Każde pokolenie polityków i ekonomistów próbuje spłaszczyć te cykle, i żadnemu to się nie udaje. Tak więc sądzę, że przyszła pora na nowe podejście: pamiętaj, że gospodarka ma swoje wzloty i upadki i że mądrze inwestując, możesz ograniczyć straty, jakie kryzys może wyrządzić w twoim biznesie lub karierze.

Gdybym, wiedząc to, co wiem teraz, mógł wrócić do początków (i był zainteresowany wyłącznie efektywnością swoich inwestycji – a tak nie jest), inwestowałbym tylko podczas recesji, kiedy prawie wszystko kosztuje od 50 do 90 procent mniej niż w okresie boomu. Byłoby to korzystne dla mnie jako inwestora, a gospodarka dobrze by na moich inwestycjach wyszła.

Są dwa powody, dla których coś takiego trudno zrobić: po pierwsze, cykl ekonomiczny trwa długo – od boomu do załamania może upłynąć dziesięć lat lub więcej. Musielibyśmy się nauczyć cierpliwości. A jeszcze większe wyzwanie stanowi drugi powód: przedsiębiorcy muszą reagować zarówno na pomysły, jak i na rynek.

Są momenty, kiedy pomysł już dojrzał, ale rynek jeszcze nie – to sytuacja, w jakiej teraz znajduje się wielu przedsiębiorców. Co powinni zrobić? Po prostu wzruszyć ramionami i dać sobie spokój? Oczywiście, że nie: nie możemy jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki zgasić zapału przedsiębiorcy.

Odpowiedź brzmi następująco: myśl na wielką skalę, ale buduj na małą.

Stwórz coś, z czego będziesz dumny, ale niech nie pochłonie to wszystkich twoich środków. Nie musisz trwonić pieniędzy na dobry pomysł. Dobry pomysł sam będzie się rozwijał. Przez lata prywatne programy kosmiczne składały się z odważnych inżynierów, którzy na środku pustyni próbowali wystrzelić jedną rakietę po drugiej. Dzisiaj, dzięki geniuszowi inżyniera lotnictwa i kosmonautyki Burta Rutana, zespół Virgin Galactic pracuje nad pierwszym realnym programem turystyki kosmicznej.

Chociaż obecna recesja przyniosła tyle nieszczęść, możesz być pewny, że są ludzie, którzy robią majątek. Można trafić na wspaniałe okazje. Duże domy, które były warte pięć milionów, są sprzedawane za połowę tej ceny. Podziel duże ładne domy w miastach uniwersyteckich na dobrej jakości kwatery dla studentów – i kto wie? – może niedługo będzie cię stać na tę rozległą wiejską posiadłość, której zawsze pragnąłeś.

I która, nawiasem mówiąc, jest teraz wystawiona za ułamek swojej niedawnej ceny.

Pomysł powinien być prosty – wystarczająco prosty, by zrealizowała go jedna osoba. Przyszłością biznesu są małe i „szczupłe" firmy.

Nie każdy jest przedsiębiorcą. Jeśli chcesz sprawdzić, czy masz to, co niezbędne, zachowaj swoje eksperymenty na wieczory i weekendy. Jeśli masz bezpieczną pracę, to na pewno teraz nie jest właściwa pora na to, aby złożyć wypowiedzenie, chyba że jesteś zupełnie pewny, iż twój pomysł jest genialny. Ludzie na etatach podczas pogorszenia się koniunktury ucierpią stosunkowo mało. Płace mogą zostać zamrożone albo nawet obcięte, ale skoro ceny wielu rzeczy spadają, nie zaszkodzi to zbytnio.

Perspektywy dla osób, które stracą pracę, są oczywiście dużo gorsze.

Jeśli jesteś pracodawcą, miej świadomość, że zwolnienia są złe dla biznesu. Serce każdej firmy stanowią jej talenty, wiedza i panujące w niej stosunki. Zwalnianie pracowników musi być ostatecznością. Kiedy zaczynał się kryzys, poprosiliśmy dyrektorów

naczelnych w Virgin Group, by rozważyli wszystkie możliwości – od dzielenia etatów, przez skrócenie tygodnia pracy i zamrażanie pensji, do niepłatnych urlopów – zanim zdecydują się na zwolnienia.

Co zrobić, jeśli straciłeś pracę? Nie tak dawno pewien dziennikarz zapytał mnie, jaką miałbym radę dla ludzi, których dotknęło to w ostatnim czasie. Zwróciłem mu uwagę, jak umiałem najłagodniej, że jest wiele osób bardziej niż ja kompetentnych, aby udzielić odpowiedzi na to pytanie. Ale podzielę się jedną radą.

Gdyby firma właśnie mnie zwolniła, poszukałbym sposobu na to, jak poczynić oszczędności właśnie w tym biznesie. Każde przedsiębiorstwo – czy znajduje się w okresie rozkwitu, czy załamania, działa od dawna czy nie, jest duże czy małe – musi oszczędzać pieniądze. Jeśli twoja firma współpracuje z drogą firmą taksówkarską, to znajdź taką, która zaoferuje niższą cenę. Używa standardowych żarówek? Idąc powoli do windy, policz je. Wykonaj obliczenia. Pokaż szefom, ile zaoszczędziliby, przechodząc na żarówki energooszczędne – zaproponuj, że się tym zajmiesz, i poproś o udział w zyskach.

Wiele małych okazji dla przedsiębiorczych tylko czeka, by ktoś z nich skorzystał. Większość z nich wiąże się z oszczędzaniem energii. Jeśli czegoś możemy być pewni, to tego, że paliwo będzie coraz droższe, i to prawdopodobnie raczej wcześniej niż później. Wiele firm nie zrozumiało jeszcze, że borykający się z problemami biznes można postawić na nogi, po prostu ograniczając marnotrawstwo i wydajniej wykorzystując energię. Większość biznesów nie zdaje sobie sprawy z tego, ile pieniędzy wyrzucają w błoto na niepotrzebne drukowanie dokumentów, na światła, które palą się cały czas bez powodu, na okna, które można by myć dwa razy rzadziej, na sprzęt biurowy marnotrawiący energię i na koszty bezsensownego transportu i wysyłek. Jak wtedy, kiedy mówią „Już to wysyłam kurierem”, a to coś nie zasługuje nawet na koszty faksu.

Pracowałeś tam, więc znasz te problemy. Przez lata przyglądałeś się temu marnotrawstwu, kiedy trwoniono pieniądze, ale wprowadzenie zmian w zakresie kosztów nigdy nie należało do twoich obowiązków. Teraz masz okazję, by spróbować do tego

przekonać swoich przełożonych – zaproponuj, że zrobisz to za procent od zysków, tak aby nie dołożyli do tego ani grosza.

Nie każda zła sytuacja ma swoje dobre strony, ale na pewno w większości z nich da się te dobre strony znaleźć, tyle że aby te sytuacje od siebie odróżniać, trzeba mieć nastawienie zaklinacza deszczu: pasję, zaangażowanie i pewność siebie.

NAD POZIOMY WYLATUJ

Galaktyczne przygody

P: Dlaczego tak fascynuje pana kosmos?
- Iris Brueggler, wydawca, News.at (Austria)

O: *Zawsze miałem zamiłowanie do przygód. Jako dziecko marzyłem, aby zostać zawodowym sportowcem, a gdy te plany pokrzyżował uraz kolana, nie zrezygnowałem z poznawania świata na inne sposoby. Chociaż większość ludzi skupia się na moich przedsięwzięciach komercyjnych, ustanawiałem również rekordy – pokonując Atlantyk ślizgaczem, podróżując balonem napełnianym gorącym powietrzem zarówno przez Atlantyk, jak i Pacyfik, a w 2004 roku pobiłem rekord, jeśli chodzi o najszybsze pokonanie kanału La Manche w amfibii. Dążenie do eksploracji kosmosu dzięki Virgin Galactic to moja najnowsza i zdecydowanie najbardziej śmiała przygoda – taka, która stanowi ciekawe i skomplikowane technicznie wyzwanie.*

Przyglądanie się, jak w zeszłym miesiącu w Centrum Kosmicznym im. Kennedy'ego na Florydzie po raz ostatni lądował prom kosmiczny Atlantis, było dla mnie przejmującym momentem. Oznaczało to koniec podróży, która zaczęła się, gdy NASA uruchomiła program promów kosmicznych. Od tamtej pory te pojazdy wielokrotnego użytku przeleciały 542 miliony mil i zabrały w kosmos 355 osób z szesnastu krajów.

Do tej pory praca nad rakietami, statkami kosmicznymi i podróżami kosmicznymi należała wyłącznie do kompetencji rządów: podczas zimnej wojny wygranie kosmicznego wyścigu było kwestią narodowej dumy i dla Stanów Zjednoczonych, i ZSRR. Teraz, gdy program promów kosmicznych dobiegł końca, amerykański rząd chce, by to sektor prywatny opracował następną generację pojazdów i programów związanych z podróżami oraz badaniem bliskiej przestrzeni kosmicznej.

W Virgin Galactic podjęliśmy to wyzwanie i w ciągu najbliższych dwóch lat planujemy zaproponować suborbitalne podróże kosmiczne z naszej bazy w Nowym Meksyku. NASA skoncentruje się teraz na projektowaniu i budowaniu „Oriona", wieloczynnościowego statku kosmicznego dalekiego

zasięgu, który zgodnie z oczekiwaniami powinien być w stanie przetransportować ludzi na jakąś asteroidę do 2025 roku, a na Marsa do 2030 roku. Zasięg daleki – i termin również!

P: Czy pana zdaniem człowiek będzie kiedyś mógł opuścić Ziemię i żyć na innych planetach?
O: *Kilka lat temu Virgin i Google razem zaplanowały kawał na prima aprilis. Tamtego dnia przemawiałem w Las Vegas. Pod koniec powiedziałem moim słuchaczom, że zamierzam zaoferować im pewien świat na wyłączność: ogłosiłem uruchomienie nowego przedsięwzięcia o nazwie „Virgle", którego celem było skolonizowanie Marsa i zbudowanie tam miasta.*

W szczegóły raczej się nie wdawałem, ale z dużą dozą entuzjazmu wyjaśniłem, że założyciele Google'a, Larry Page i Sergey Bryn, oraz ja poszukujemy ochotników, by zrealizować tę pionierską misję. I chociaż wyjaśniłem, że biletu powrotnego nie będzie, na scenie zrobiło się tłoczno od gotowych na wszystko poszukiwaczy przygód, co dowodzi, że wielu ludzi nadal odczuwa to podniecenie i tęsknotę za odkryciami, jakie towarzyszyły naszym pierwszym krokom w kosmos. Ich zapału nie ostudziło nawet sformułowane przez nas żądanie, aby wykazywali należyte uznanie dla alg – w roli jedzenia!

Choć może minąć dużo czasu, zanim jakaś prywatna firma dotrze na inne planety i je skolonizuje, finansowane przez rząd misje wylądują na Marsie najprawdopodobniej za życia naszych dzieci.

P: Prowadzi pan dość szeroką działalność charytatywną, ale dzisiaj tysiące ludzi umierają z głodu w Afryce i innych miejscach. Czy nie byłoby lepiej przekazać wszystkie pieniądze zainwestowane w przedsięwzięcia kosmiczne na zwalczanie głodu?
O: *Jestem przekonany, że powinniśmy robić i jedno, i drugie, i że te działania wcale się wzajemnie nie wykluczają. To prawda, że musimy wykorzystywać wpływy rządu, organizacji pozarządowych i świata biznesu, by sprostać wyzwaniom takim jak głód, ubóstwo i zmiany klimatu, przed jakimi dziś stoimy. Niedawno przerażający głód panował w Somalii. Ale nie powinno się to odbywać kosztem dążeń ludzkości: badanie kosmosu służy szerszym celom, jako że szukamy wskazówek, jak radzić sobie ze zmianami klimatu i ograniczać ich skutki.*

Dla przestrzeni kosmicznej otworzymy zupełnie nowy rynek: konsumentem będzie całe społeczeństwo. Kiedy ponad sto lat temu uruchomiono pierwsze komercyjne loty (w Niemczech, sterowcami Zeppelina), przyśpieszyło to rozwój technologii lotniczych, napędziło popyt i z czasem obniżyło ceny, z korzyścią dla wszystkich. Orbitalne wyprawy kosmiczne jeszcze przez jakiś czas pozostaną poza zasięgiem przeciętnego

obywatela, ale podróże suborbitalne staną się dostępne dla milionów w ciągu następnej dekady.

Architektura firmy Virgin Galactic może nam pomóc wyjść poza obszar podróży odrzutowcami, co miało miejsce w ostatnich pięćdziesięciu latach, umożliwić rozwój transportu bezpośredniego, z punktu do punktu, na Ziemi. Pewnego dnia jakaś innowacja w podróżach suborbitalnych może zdecydowanie skrócić czas, jakiego potrzeba do poruszania się po naszym globie. Powinniśmy być w stanie stworzyć samoloty kosmiczne, które przelecą z Londynu do Sydney w zaledwie kilka godzin.

Nasz program kosmiczny został zaprojektowany tak, by był jak najbardziej przyszłościowy: nasze pojazdy są prawie bez wyjątku przeznaczone do wielokrotnego użytku, a to najważniejsza innowacja konieczna do tego, aby radykalnie zmniejszyć koszty transportu kosmicznego. Wychodząc zaś poza nasze początkowe plany związane z turystyką kosmiczną, mam nadzieję, że wykorzystamy rozwijaną w Galactic technologię pozwalającą komercyjnie wystrzeliwać małe satelity i przeprowadzać naukowe badania w kosmosie.

Eksploracja kosmosu jest niezbędna dla przyszłego dobrobytu ludzkości. Agencje rządowe zmieniają swoje priorytety, więc przejmujemy inicjatywę i rozpoczynamy kolejną przygodę – rozwijanie bezpiecznych, czystych i opłacalnych technologii podróży kosmicznych stanowi wspaniałe wyzwanie, które w dodatku zmieni naszą planetę. Jedno jest pewne: otwiera się przed nami niebo!

ŻYĆ JAK BRANSON

Widok… z mojego hamaka

Ludzie często pytają, co mnie napędza – co mnie motywuje do ciągłej gonitwy za nowymi wyzwaniami. Chcieliby się też dowiedzieć, jak znalazłem się tu, gdzie jestem dzisiaj, i jak lubię spędzać czas wolny od pracy. Oto odpowiedź na to, co was interesuje, oraz kilka życiowych wskazówek.

CO MNIE MOTYWUJE?
Coś, co można nazwać niemal dziecięcą ciekawością, chęć, by dowiadywać się czegoś nowego, próbować nowych przedsięwzięć i poznawać nowych ludzi. Miałem ogromne szczęście, bo moje życie było interesujące. Po części działo się tak dlatego, że ja – i wszyscy wspaniali ludzie w Virgin też – z wielką ochotą wdrażaliśmy nowe i czasem graniczące z szaleństwem przedsięwzięcia.

JAK WAŻNE SĄ DLA MNIE PIENIĄDZE?
Realizuję jedynie te przedsięwzięcia, którymi mogę się pasjonować, niezależnie od tego, czy przyniosą pieniądze, czy nie. Moim zdaniem jeśli będziesz miał w sobie prawdziwą pasję, to wspaniale – zwiększy to twoje szanse, by przedsięwzięcie się spłaciło. Pieniądze pozwoliły mi uruchomić i wspierać szereg filantropijnych akcji prowadzonych za pośrednictwem Virgin Unite. Mam nadzieję, że uda nam się przyczynić do tego, by zostawić świat w lepszym stanie, niż go zastaliśmy.

KOGO PODZIWIAM OSOBIŚCIE I ZAWODOWO?

Jedną z najlepszych rzeczy w moim życiu jest to, że podczas podróży i w związku z prowadzonymi interesami mam możliwość poznawania wielu niesamowitych ludzi. Zatrudniamy obecnie 50 000 osób na całym świecie, a ja, tak często jak tylko mogę, wpadam do biur, by spotkać się i pogadać z pracownikami. Mimo że każdy z nich daje z siebie 150 procent i naprawdę wierzy w to, co robi – co napędza także mnie – są oni też naprawdę świetnym towarzystwem i lubią się zabawić, a dzięki temu ja pozostaję młody. A przynajmniej młody duchem!

Poza moimi przyjaciółmi, rodziną i pracownikami podziwiam też kilka innych osób: już wspominałem o wpływie zmarłego Sir Freddie'ego Lakera, założyciela Laker Airways, pierwszego przewoźnika „bez bajerów", który był dla mnie mądrym i pełnym ciepła mentorem w okresie, kiedy wkraczałem w świat lotnictwa; Nelson Mandela, działacz na rzecz zniesienia apartheidu, który dwadzieścia siedem lat spędził w więzieniu, zanim został prezydentem Republiki Południowej Afryki; Desmond Tutu, pierwszy w RPA czarnoskóry anglikański arcybiskup Cape Town, który przewodniczył Komisji Prawdy i Pojednania w swoim kraju; Peter Gabriel, wzięty angielski muzyk i autor piosenek (niegdyś główny wokalista i flecista rockowej grupy Genesis), który jest teraz genialnym producentem i promotorem muzyki na świecie oraz organizuje akcje humanitarne; nieżyjąca już Mo Mowlam, która była ministrem ds. Irlandii Północnej, kiedy w 1998 roku podpisano historyczne porozumienie wielkopiątkowe; oraz geniusz awiacji Burt Rutan, amerykański inżynier lotnictwa i kosmonautyki, który zaprojektował Voyagera, pierwszy samolot, który okrążył świat bez lądowania i uzupełniania paliwa, oraz suborbitalny statek kosmiczny SpaceShipOne, pierwszy sfinansowany prywatnie pojazd kosmiczny, który w ciągu dwóch tygodni dwukrotnie wszedł w przestrzeń kosmiczną.

Każdy z tych ludzi wykazywał w swojej działalności niezwykłą odwagę, talent i zapał niezależnie od tego, jak wielkie napotykali przeciwności, a jest to cecha, którą naprawdę podziwiam.

KTO LUB CO INSPIRUJE MNIE W ŻYCIU?

Miałem i mam ogromne wsparcie ze strony rodziny i przyjaciół. Przychodzą mi na myśl dwie bardzo różne postacie. Pierwszą jest zmarły Steve Fossett, drogi przyjaciel i towarzysz przygód. Pierwszy raz spotkaliśmy się, kiedy rywalizowaliśmy ze sobą o rekordy w lotach balonem. W końcu połączyliśmy nasze wysiłki i Steve, nie zatrzymując się, okrążył świat w Virgin Atlantic Global Flyer na jednym baku paliwa. Poza tym wspiął się również na Matterhorn i Kilimandżaro, przepłynął kanał La Manche, zdobył czterdzieste siódme miejsce w wyścigu psich zaprzęgów Iditarod i wziął udział w 24-godzinnym wyścigu samochodowym LeMans. Nie ustawał w wysiłkach – rzucał sobie kolejne wyzwania, podejmując się tego, co na pozór niemożliwe, i często to osiągając. Zanim tragicznie zginął w niewyjaśnionej jak dotąd katastrofie lotniczej, prawdopodobnie zdążył przed śmiercią odhaczyć 90 procent przygód na swojej liście rzeczy do zrobienia. Prawdziwy superbohater!

Niesłychaną inspiracją było dla mnie dobrze udokumentowane życie i historia Nelsona Mandeli. Z wielką godnością i siłą zniósł wiele ciężkich prób i poświęcił swoje życie temu, by jego kraj i nasz świat stały się lepszym miejscem. Ostatnio razem z Peterem Gabrielem pracowałem nad utworzeniem Elders, grupy byłych światowych przywódców, którzy wykorzystują swoją mądrość i doświadczenie, by rozwiązywać światowe konflikty. To fascynujące – a wręcz niezwykłe – słuchać tej grupy znakomitych światowych przywódców i widzieć, jak się starają łagodzić przyczyny ludzkiego cierpienia. Kiedy następnym razem zajrzysz do sieci, odwiedź ich stronę: www.theelders.org.

JAK WYGLĄDA TYPOWY DZIEŃ MOJEGO ŻYCIA?

Nie sądzę, by było wiele dni, które można by opisać jako typowe! Najlepiej jednak pasuje tutaj dzień spędzony przeze mnie w domu na wyspie Necker. To naprawdę idealne miejsce do pracy, zabawy i do życia. Zawsze wcześnie się budzę – uwielbiam tę spokojną poranną porę. Spójrzmy prawdzie w oczy: mam najpiękniejszy gabinet na świecie – hamak z widokiem na Brytyjskie Wyspy

Dziewicze! To wspaniałe miejsce, aby oddawać się refleksjom, które dają mi energię na cały dzień oraz przygotowuje na niespodzianki, jakie na pewno się wydarzą. Na tym hamaku przychodzi mi do głowy więcej pomysłów, niż przyszłoby, gdybym siedział w zamkniętej oszklonej klatce. Przepraszam, chciałem powiedzieć „gabinecie". Na dodatek Necker jest dobrze położona, co pozwala prowadzić interesy ze wszystkimi strefami czasowymi, w jakich działa Virgin. A przynajmniej taka jest moja wymówka i będę się jej trzymać!

Na dzień dobry lubię sobie popływać, a potem siadam do telefonu. Nadal wolę rozmawiać z ludźmi w ten sposób niż kontaktować się z nimi przez e-mail. Nie mam ustalonej godziny, o której zaczynam i kończę pracę. Pod koniec dnia lubię pograć w tenisa, by się odprężyć, a potem o zachodzie słońca wypić sobie drinka.

JAK SIĘ RELAKSUJĘ?

Wiem, że niektórzy z was pomyślą sobie, że taki „typowy" dzień wygląda na dosyć relaksujący, ale skoro przez większość czasu podróżuję, nie ma nic lepszego niż udać się do domu i spędzać czas z rodziną i przyjaciółmi. Lubię uprawiać surfing i kitesurfing wspólnie z synem Samem i moimi siostrzeńcami, grać w tenisa z przyjaciółmi lub żeglować wokół wysp. To wszystko są dobre sposoby, by się zrelaksować. Uwielbiam być w 100 procentach sprawny i zdrowy i szukać różnych sposobów, by to osiągnąć. Naprawdę nie ma nic ważniejszego. Trzeba znaleźć czas dla siebie i dla swojego ciała.

W JAKI SPOSÓB SIĘ ROZPIESZCZAM? JAKIEŚ GRZESZNE PRZYJEMNOŚCI?

Właściwie dosyć nudne; lubię od czasu do czasu zjeść tabliczkę czekolady – lub jedną z niesamowitych kanapek ze smażonym jajkiem roboty mojej żony! No dobra – i lubię imprezować.

WCZESNE PRÓBY

Mogą procentować w późniejszym życiu

Teraz, kiedy moje dzieci dorosły i zakładają własne firmy, jestem zachwycony, kiedy otrzymuję pytania takie jak to poniższe z Teksasu.

> **P: Mój dwunastolatek często próbuje uruchomić jakiś niewielki biznes, ale kiedy mu to nie wychodzi, popada we frustrację. Próbował robić i sprzedawać portfele, potem sprzedawać swoje grafiki. Założył też firmę zajmującą się koszeniem trawników, ale jego jedynymi klientami byli mama i tata.**
>
> **Chcę, by nie przestawał realizować swoich pomysłów, ale nie wiem, jak pomóc mu odnieść sukces. Jakieś propozycje?**
>
> ***- Debbie Mitchell, USA***
>
> **O:** *Po pierwsze, nie powinno się pani syna zniechęcać – cała ta jego burzliwa działalność to dobry początek. A na – wet można powiedzieć, że zrobił już pierwszy krok, który potega na tym, by spróbować. I ma dobre wyczucie. Jedna z moich złotych zasad dta Virgin Group potega na tym, że każdy biznes, jaki zdecydujemy się uruchomić, ma korzystnie wpływać na życie tudzi. Jego usługa koszenia trawników z pewnością taka jest.*
>
> *Proszę mu powiedzieć, by się nie zniechęcał. Każdy dobry przedsiębiorca musi podejmować ryzyko, kiedy uruchamia nowe przedsięwzięcie, i większości z nich za pierwszym razem się nie udaje. Teraz musi zrobić drugi krok, czyti uczyć się na swoich błędach i dopilnować, by następnym razem ich nie powtarzać.*
>
> *Kiedy byłem w szkole, moje pierwsze wysiłki, aby założyć własny biznes, były uderzająco podobne do prób pani syna. Jako nastolatek imałem się przeróżnych zajęć w nadziei, że na nich zarobię. Dwa z nich się wyróżniają, ate niestety przede wszystkim z powodu ich nagłego upadku.*

Kiedy miałem trzynaście tat, próbowałem sadzić choinki na potu koło naszego domu w Sussex. Przystąpiłem do tego z moim najtepszym przyjacietem, Nikiem Powettem, który później miał zostać moim partnerem biznesowym. Prze-widywatiśmy, że drzewka będą szybko rosły i za cztery tata będziemy mogti je ściąć. Podczas przerwy wietkanocnej starannie posadzitiśmy czterysta sadzonek, potem wróci-tiśmy do szkoły z internatem i czekatiśmy, aż nasza fortuna urośnie. Wyticzytiśmy sobie, że kiedy drzewka osiągną wysokość sześciu stóp, będziemy mogti je sprzedawać po

2 funty za sztukę, co przyniesie nam 800 funtów zysku z wpłaconych na początku 5 funtów kapitału inwestycyjnego. Ate kiedy tego tata wrócitiśmy do domu, okazało się, że miejscowe króliki obgryzły wszystkie drzewka i nasze plany legły w gruzach.

Moje następne przedsięwzięcie wiązało się z papużkami falistymi, bo wiedziałem, że szybko się rozmnażają; poza tym, w przeciwieństwie do choinek, mogłem sprzedawać je przez cały rok, a nie tylko na święta. Obliczyłem, ile będzie kosztowało mnie ich kupienie, jaki będzie koszt karmy i za ile będę mógł je sprzedawać, a potem przekonałem ojca, by zbudował ogromną ptaszarnię. Papużki szybko się rozmnażały i wkrótce każdy w wiosce miał przynajmniej dwie.

Po wakacjach wróciłem do szkoły, zostawiając moim anielsko cierpliwym rodzicom zadanie opiekowania się szybko rozrastającym się ptasim inwentarzem. Pewnego dnia otrzymałem od matki list, w którym stwierdzała, że niestety szczury jakoś dostały się do klatki i zjadły wszystkie ptaki: byłem załamany. Dopiero po wielu latach moja mama przyznała się, że miała tak dość sprzątania ogromnej klatki, że umyślnie zostawiła otwarte drzwi.

Te historyjki mogą się teraz wydawać zabawne, ale kiedy spoglądam wstecz, widzę jasno, że wiele się z tych doświadczeń nauczyłem. Kiedy w wieku piętnastu lat zakładałem czasopismo „Student", dużo lepiej orientowałem się, na jakie pułapki muszę uważać. Ani szczury, ani króliki nigdy nie zagroziły czasopismu!

Tak więc jest ważne, by pani syn nie przestawał próbować. Koszenie trawników jest dobrym pomysłem. To usługa, której wielu ludzi potrzebuje, i pewnie z radością za nią zapłaci.

Powinniście się jeszcze raz wspólnie przyjrzeć kilku kluczowym czynnikom i sprawdzić, czy parę małych ulepszeń nie ożywi Usług Ogrodniczych Mitchella:

1. Czy cena jest odpowiednia?

Czy nie liczysz sobie za dużo? Ile biorą inne dzieciaki? Jeśli nie jesteś pewny, jaką ustalić cenę, możesz spróbować radykalnego podejścia: zaproponuj ludziom, że skosisz ich trawniki za darmo, i powiedz, że jeśli będą

z twojej pracy zadowoleni, mogą zapłacić tyle, ile uznają za stosowne. Nigdy nie wiadomo – może zarobisz więcej, niż oczekiwałeś.

2. Czy twój sprzęt jest nowoczesny?

Może powinna pani zainwestować w lepszą kosiarkę, by pomóc synowi zabiegać o klientów? Może ludzie w waszej okolicy chcieliby mieć możliwość kompostowania ściętej trawy? To niesamowite, ile energii dodaje przedsiębiorcy pożyczka od rodziny.

3. Zbierz trochę informacji, by znaleźć swoich najbardziej prawdopodobnych klientów

Jeśli stary pan Smith z domu obok właśnie uszkodził sobie kolano, może się bardzo ucieszyć, jeśli ktoś skosi za niego trawnik. Czy są w okolicy inni ludzie, którzy mogą potrzebować dodatkowej pomocy, z dowolnego powodu? Młoda para z noworodkiem lub ktoś, kto niedługo wybiera się na wakacje?

4. Czy możesz poszerzyć zakres oferowanej usługi?

Niektórzy lubią sami kosić trawnik – czy moglibyście zaoferować również pielenie ogródków, mycie samochodów lub uprzątanie śmieci? Jeśli pani syn udowodni, że jest solidny i ciężko pracuje, ludzie mogą zapisać się na więcej niż jedną usługę.

5. Zaproponuj, że przekażesz część dochodów lokalnej organizacji charytatywnej

Także fakt, że będziesz robił coś dobrego dla całej społeczności, może pomóc przekonać ludzi, by wypróbowali twoje usługi.

Na koniec, kiedy będziesz chciał sprzedać swoje usługi, nie zapomnij o poczuciu humoru. Dużo się śmiej, opowiedz kilka dowcipów, a nade wszystko uśmiechaj się, pracując. To niesamowite, jak wiele można osiągnąć dzięki odrobinie humoru.

Może nada się takie hasło: „Mitchell dobrze ci skosi za dobrą cenę". A może i nie!

ZMIANA JEST DOBRA

Dopóki pozostaje pod kontrolą

Restrukturyzacja to trudny proces, prawda? Nawet jeśli wszystko zrobiłeś, jak trzeba, czasem musisz poprowadzić firmę w nowym kierunku, ponieważ okoliczności i szanse się zmieniły. Firmy nie są odporne na przyszłość – żadna firma nie trwa wiecznie.

Przez lata w Virgin zamknęliśmy lub sprzedaliśmy wiele z sześciuset firm, które stworzyliśmy – jest to coś, na co nasi krytycy regularnie zwracają uwagę. Ale co w tym złego? Nasza strategia często polegała na zbudowaniu biznesu, a kiedy odniesie on sukces, na sprzedaniu udziałów, by uwolnić środki na uruchomienie kilku nowych przedsiębiorstw. Firmy to narzędzia, każda została zaprojektowana do odegrania pewnej konkretnej roli. Jeśli coś je zastąpiło lub już nie są potrzebne, sprzedajemy je lub zamykamy. Staramy się robić, co w naszej mocy, by nie tracić przy tym ludzi ani wiedzy, ale nie pozwalamy sobie, by z nostalgią podchodzić do samej firmy. Kiedy Virgin się odnawia, krytycy, którzy z dezaprobatą wyrażają się o spadających na ziemię liściach, zazwyczaj utracili z oczu samo drzewo.

Jeśli planujesz zrestrukturyzować swoją firmę, najpierw musisz jej się na chłodno i beznamiętnie przyjrzeć. Czy naprawdę będziesz w stanie dać swoim pracownikom tyle swobody, by wykonali konieczną robotę? Przekształcenie dotychczasowej kultury firmy może okazać się ponad ludzkie siły. Powinieneś to również wziąć pod uwagę, jeśli kierujesz zespołem rozważającym przejęcie innej firmy – z których tak wiele kończy się katastrofą, ponieważ zaangażowanym w nie dyrektorom nie udaje się zrozumieć wielu

wyzwań wiążących się z nakłonieniem pracowników do wspólnej pracy i realizowania tych samych celów.

My sami zmagaliśmy się z takim wyzwaniem w 2007 roku, kiedy ponownie uruchamialiśmy firmę powstałą z połączenia NTL, Telewest i Virgin Mobile jako Virgin Media, tworząc największą firmę Virgin na świecie, z dziesięcioma milionami klientów i 13 000 pracowników w Wielkiej Brytanii.

Do tamtej pory zawsze trzymałem się biznesowego planu „małe jest piękne". Funkcjonowanie jako mała i i zapewniająca rodzinną atmosferę firma było łatwe w przemyśle muzycznym, gdzie regularnie wydzielaliśmy nowe wytwórnie, kiedy któraś z istniejących list robiła się za długa. Ale tym razem Virgin Media nie była ani mała, ani piękna. Zwłaszcza NTL-owska część naszego biznesu znajdowała się w bardzo kiepskim stanie. Musieliśmy dokonać drastycznych zmian w dziale obsługi klienta, gdzie ludzie zajmujący się (zbyt wieloma) skargami wydawali się zupełnie pozbawieni motywacji i pasji. Szybko odkryliśmy dlaczego – przez cały dzień czytali gotowe formułki!

Wiąże się to z moją kolejną radą: kierownictwo nadzorujące każdą restrukturyzację lub fuzję powinno znaleźć jakiś sposób, by zainspirować wszystkich pracowników tak, aby myśleli jak przedsiębiorcy. Cokolwiek robisz, traktuj ich jak dorosłych. Własne sumienie jest zazwyczaj najbardziej wymagającym przełożonym ze wszystkich, zatem im więcej odpowiedzialności dasz ludziom, tym lepiej będą działać.

Tak więc w przypadku Virgin Media sprawiające kłopoty formułki poszły od razu do kosza. Powiedzieliśmy naszym pracownikom infolinii, by załatwiali sprawy podczas jednej rozmowy telefonicznej, jeśli to możliwe, i przerzuciliśmy siły na pierwszą linię, aby rozwiązywać problemy u źródła.

Na początku byli pracownicy NTL podchodzili do tego sceptycznie. Co się stanie, jeśli któryś z naszych ludzi z obsługi klienta przekroczy swoje kompetencje? A jeśli zaczną oferować klientom zbyt wiele dodatkowych korzyści? Odpowiedzieliśmy na to: „Człowiek uczy się przez całe życie". Nie wydaje mi się, by kogokolwiek należało krytykować za to, że okazał się zbyt hojny,

gdy miał do czynienia z niezadowolonym klientem. Jeśli jeden lub dwóch naszych ludzi się zaplącze, będzie to tylko znaczyć, że następnym razem lepiej sobie poradzą. I tak Virgin Media stała się głównym dostawcą telewizji kablowej, Internetu i usług telekomunikacyjnych w Wielkiej Brytanii.

Z tej i innych, nawet trudniejszych restrukturyzacji nauczyłem się, aby unikać „dziedziczenia" biznesu po kimś. Jeśli ludzie nie wykazują już entuzjazmu ani determinacji potrzebnej do tego, by ponownie uruchomić firmę, lepiej znaleźć nowy zespół lub zacząć od zera.

Ale jeśli takie posunięcie nie jest możliwe? Istnieje alternatywa, lecz to jedna z najtrudniejszych sztuczek: zrestrukturyzuj firmę tak, by stała się bardzo mała, bardzo wyspecjalizowana i bardzo droga. Zamień ją w działalność „butikową". To innowacja najwyższego kalibru. Weź duży biznes i znajdź sposób, by odtworzyć go w mniejszej skali, zmienić grupę docelową i ponownie wprowadzić na rynek, cały czas podnosząc wartość, co usprawiedliwi podniesienie cen. Jest to trudne, szczególnie że w trakcie będziesz bardzo cierpiał.

Czemu miałbyś iść tą drogą? Jeśli uda ci się zrestrukturyzować działalność do małej i wyspecjalizowanej, twoi pracownicy mogą zarządzać mniejszą firmą, ale każdy, kto się do tej restrukturyzacji przyczynił, uzyska większe wpływy i będzie dużo bardziej skupiony na swojej pracy. Będą mogli być dumni ze swojego sukcesu i szybko uczyć się na swoich błędach.

Co więcej, połączysz ludzi w taki sposób, że będą przerzucać się pomysłami, budować przyjaźnie i troszczyć się o siebie nawzajem, a w końcu znowu zaczną wpadać do ciebie z rozwiązaniami i wspaniałymi pomysłami.

Czy nie byłoby świetnie, gdyby na nowo stworzona przez ciebie firma była pełna zmotywowanych, troskliwych, kreatywnych ludzi? Pomyśl, co mógłbyś osiągnąć, a potem weź głęboki oddech.

ZARZĄDZANIE ROZRUCHEM

Na kłopoty – ludzie z charakterem

> **P: Mimo że się z panem zgadzam i uważam pana za wzór, niektóre z pańskich zaleceń wydają mi się nierealistyczne, szczególnie w odniesieniu do biznesów, które dopiero startują.**
>
> **Chciałabym, by moi pracownicy byli zadowoleni, ale jest to dla mnie ogromne wyzwanie ze względu na ograniczone środki. Nie mogę dobrze płacić swoim ludziom, skoro moim priorytetem jest zarobienie pieniędzy i sprawienie, by ten biznes stał się czymś realnym. Z drugiej strony moi pracownicy chcą dobrych pensji i pracy w przyjemnym otoczeniu.**
>
> **Wszystkie te sprzeczne priorytety zmuszają mnie do mikrozarządzania pracownikami, by osiągać pożądane wyniki. Proszę o radę, co powinnam zrobić, by zadowolić moich pracowników.**
>
> **- *Emily Bosco, Kenia***

O: *Emily porusza dylemat interesujący i stanowiący wyzwanie dla przedsiębiorców: czy na ryzykownym etapie uruchamiania firmy możemy sobie naprawdę pozwolić na hojność, na stworzenie fajnej i rodzinnej atmosfery i zapewnienie pracownikom swobody?*

Takie postępowanie jest nie tylko realistyczne, ale kluczowe, jeśli twoja nowa firma ma na długą metę odnosić sukcesy.

Kiedy spoglądam wstecz na początki naszej działalności w czasopiśmie „Student", przypominam sobie, że *praktycznie nie miałem pieniędzy na opłacanie swoich pracowników czy modernizowanie miejsca pracy. Fakty są takie, że pracowaliśmy w suterenie, a umeblowanie ograniczało się do kilku dużych poduch-siedzisk i paru biurek oraz telefonów. Ale dreszczyk ekscytacji i nadzieja odniesienia sukcesu jednoczyły nas i sprawiały, że wszyscy długie godziny pracowaliśmy w zatłoczonych pomieszczeniach. Choć płace były niskie, nikt nie narzekał – wszystkim zależało, by czasopismo funkcjonowało.*

Odnosi się to również do naszych pierwszych firm Virgin – sprzedaży wysyłkowej płyt, a potem kilku sklepów z płytami. I znowu staraliśmy się o luźny nastrój, troszcząc się o to, by nasze miejsce pracy było co prawda małe, ale przyjazne. Ta decyzja się opłaciła, bo przyciągnęła grupę wspaniałych ludzi, których skusiły elastyczne warunki pracy oraz fakt, że wszyscy mieliśmy z tego frajdę.

Zawsze staraliśmy się wytworzyć atmosferę poczucia wspólnoty i wzajemnego uznania. W „Studencie" urządzaliśmy przyjęcie lub wypijaliśmy przynajmniej kilka drinków za każdym razem, gdy ktoś z naszego zespołu załatwił nowego ważnego reklamodawcę, i świętowaliśmy publikację każdego wydania. Staraliśmy się dopilnować, by w pracy każdy dobrze się bawił, co skutkowało ogromną lojalnością.

Od tamtej pory moja filozofia się nie zmieniła: rób coś, co sprawia ci przyjemność, a twój entuzjazm udzieli się innym, gwarantując, że będziesz miał oddany i pełen wigoru zespół. Od ponad czterdziestu lat mam nawet poczucie, że jednym z moich najważniejszych zadań jest przyciąganie i motywowanie wspaniałych ludzi, którzy są szczerze przekonani, że praca znaczy dla nich coś więcej niż tylko pieniądze.

Obawy Emily co do mikrozarządzania swoim zespołem są uzasadnione. Pracownicy nie wezmą na siebie odpowiedzialności za własne poczynania, jeśli będą czuli, że szef przez cały czas zagląda im przez ramię. Nie wykażą inicjatywy, by przepracować dodatkową godzinę, wykonać jeszcze jeden telefon czy osiągnąć jeszcze odrobinę więcej w negocjacjach.

Często twierdzi się, że to dzięki mnie Virgin odnosi trwałe i różnorodne sukcesy, ale tak naprawdę są one zasługą tych, którzy pilotowali te przedsięwzięcia, oraz samych pracowników. Moim największym wkładem była zawsze gotowość do tego, by dać naszym ludziom autonomię, pozwolić im brać na siebie odpowiedzialność, zachęcać do podejmowania ryzyka i do tego, by po prostu wzięli się za robotę i ją wykonali.

Gdy nasz biznes muzyczny stawał się za duży i za bardzo rozrastała się kadra kierownicza, po prostu dzieliliśmy go na dwa, by mieć pewność, że każdy pracownik będzie skupiał się na muzyce, a nie na wewnętrznych rozgrywkach. Wreszcie mieliśmy aż dziewięć lub dziesięć firm, każdą w swoim własnym budynku. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych pomagało nam to pozyskiwać wspaniałych artystów, takich jak Sex Pistols czy Culture Club.

Kiedy rzeczywiście coś idzie nie tak, musisz sam siebie nauczyć, jak słuchać swoich pracowników i zachęcać ich do szukania rozwiązań. Jeśli martwią cię finanse firmy, podziel się tym ze swoim zespołem i wysłuchaj ich propozycji, jak poprawić sytuację. Twoi pracownicy nigdy nie powinni czuć się jak wynajęci robotnicy, a zawsze jak koledzy przedsiębiorcy.

Na koniec – odnoszę wrażenie, że niektórzy pracownicy w firmie Emily chyba się nie sprawdzają. Jeśli znajdujesz się w takiej sytuacji, dokładnie

przyjrzyj się sobie oraz temu, jak traktujesz swoich ludzi. Potem przypatrz się swojemu kierownictwu (ryba psuje się od głowy), by przekonać się, czy są efektywnymi liderami zespołu. Zwalnianie ludzi powinno być dla ciebie ostatecznością, ale jeśli masz kogoś, kto demotywuje zespół, może będziesz musiał zacisnąć zęby i to zrobić.

Menadżerowie nigdy nie powinni rządzić za pomocą strachu. Entuzjazm, szczerość, otwartość i koleżeństwo działają dużo lepiej. Przedsiębiorca, który odnosi sukcesy, zazwyczaj wykazuje się wspaniałymi umiejętnościami kierowania ludźmi, co wykładniczo zwiększa ich zdolność do realizacji przedsięwzięć.

Tak więc pamiętaj: zarażaj entuzjazmem, staraj się, by praca dawała frajdę. Rozwijaj te umiejętności w swoim małym biznesie; pracuj nad nimi codziennie. Jeśli będziesz tak postępować, może pewnego dnia będziesz miał okazję to kontynuować – w swojej wielkiej firmie!

SZOKUJĄCE ODKRYCIE!

Nawet prezesi popełniają błędy

No już dobrze – nie zawsze mam rację. Proszę, przyznałem się do tego – i to na piśmie! Dzięki temu właśnie wygrałem kilka zakładów.

Mówiąc jednak poważnie, bez zażenowania mogę zgodzić się z powyższym stwierdzeniem, ponieważ odnosi się ono do każdego lidera w biznesie i przedsiębiorcy. Dyrektorom i menadżerom może być trudno uderzyć się w piersi przed pracownikami, ale pomyłki w ocenie (czyli błędy) się zdarzają i każdy, kto przyjmuje kierownicze stanowisko, powinien być gotów przyznać się do nich.

Ponieważ jesteś przywódcą, ludzie podporządkują się twoim decyzjom, ale to nie oznacza, że zawsze będą one najlepsze – lub że zmieniające się okoliczności nie mogą z dnia na dzień sprawić, że dobra decyzja okaże się zła.

W porównaniu z innymi latami rok 2003 nie był dla naszej grupy najlepszy. Mniej więcej w tym czasie, kiedy w 2001 roku Apple wprowadził swój osobisty odtwarzacz muzyki iPod, kilku bardzo bystrych ludzi z Palm zachwyciło mnie ich własną wystrzałową wersją odtwarzacza MP3 i całym szeregiem akcesoriów. Zespół zarządzający Virgin mocno przekonywał, że analizy finansowe nie są optymistyczne i musielibyśmy sprzedać bardzo wiele egzemplarzy, by przedsięwzięcie się udało. Ja naciskałem, by wziąć byka za rogi i wprowadzić nasz własny odtwarzacz MP3, Virgin Pulse! Byłem przekonany, że produkt dobrze pasuje do naszej marki, naszego biznesu muzycznego i naszej tradycji. I podejrzewam, że miałem też ochotę, by mój primaaprilisowy kawał zmienił się w rzeczywistość.

Wydaliśmy 20 milionów dolarów na zaprojektowanie naszego odtwarzacza MP3 i wprowadzenie go na rynek. Choć produkt i jego następcy zostali docenieni przez krytyków w Stanach Zjednoczonych, Virgin Pulse okazał się niewypałem i musieliśmy spisać naszą inwestycję na straty.

Dlaczego nasz produkt się nie sprawdził? Ponieważ, mówiąc wprost, Apple miał świetną strategię – nie do pobicia.

Dla Apple'a rok 2003 był znakomity, ponieważ uruchomili swój sklep muzyczny iTunes – a równocześnie bardzo szybko obniżali ceny iPoda. Jeżeli jakaś firma zjeżdża z cenami detalicznymi na innowacyjny produkt wystarczająco szybko, gdy nadal jest on dominującym graczem na nowym rynku, nikt nie może ich dogonić, bo nie zdoła zarobić na swoim nowym produkcie wystarczająco dużo. Kiedy Apple przedstawił tańszego, mniejszego iPoda „nano", zatrzasnął drzwi przed nosem wszystkim tym, którzy starali się uzyskać znaczący udział w rynku muzyki cyfrowej. No i dobrze, z własnej woli przyznałem się do pomyłki, a to pozwoliło nam szybko wycofać się z rynku, zanim straciliśmy jeszcze więcej pieniędzy.

Kiedy dużej inwestycji nie da się uratować, przyznanie się do swoich błędów może być bardzo trudne – zwłaszcza gdy jest to sprawa, za którą orędowałeś tylko ty. Ten wstyd powstrzymuje wielu prezesów i dyrektorów przed wykonywaniem pracy, jak należy, i zajęciem się sytuacją w chwili, kiedy jest to najbardziej pilne. Jeśli biznes podupada, musisz stanąć przed swoimi pracownikami i zacząć analizować, co się dzieje – a im szybciej to zrobisz, tym lepiej. Tylko wtedy, kiedy porzucisz swój zaciszny gabinet i sam sprawdzisz swój produkt lub usługę, zbadasz, co oferuje konkurencja, i generalnie wywrócisz swoją działalność do góry nogami, dojdziesz do sedna – gdzie i dlaczego coś się nie powiodło.

Kiedy już odkryjesz, w czym problem, zbierz odpowiednich ludzi, aby przystąpili do pracy nad jego rozwiązaniem. W tej sytuacji szczerość to jedyna słuszna metoda postępowania. Jeśli będziesz mówić otwarcie i bez ogródek, dlaczego miałeś nadzieję, że jakaś strategia zadziała i dlaczego okazało się, że nie miałeś racji, oraz jak

ty i twój zespół doszliście do rozwiązania, które chcesz zastosować, wtedy twoi ludzie będą potrafili je lepiej wdrożyć. Nie jest to właściwa pora na zatajanie informacji czy zrzucanie winy na innych. Ten moment może należeć do najtrudniejszych w twojej karierze, ale nie stracisz zaufania i szacunku ludzi, jeśli przyjmiesz odpowiedzialność za problem i przyznasz się do błędów. Ludzie oczekują od przywódców, że będą podejmowali świadome decyzje, a nie że będą nieomylni.

Jeśli odkryjesz, że problem powstał przy wdrażaniu usługi lub produktu, nie popełniaj błędu typowego dla początkujących i nie zwalniaj odpowiedzialnych za to ludzi. Obwinianie się i wzajemne oskarżenia mogą ci na krótką chwilę dać mściwe poczucie satysfakcji, ale będą toksyczne dla twojej firmy i zahamują doskonalenie lub uruchamianie przyszłych przedsięwzięć. Mało prawdopodobne, abyś nawet musiał rozmawiać z pracownikami o tym, co zrobili nie tak; jeśli dostarczysz im wszystkich potrzebnych informacji, będą wiedzieli, gdzie dali ciała, i gorliwie będą chcieli udowodnić, że warto na nich stawiać. Jeśli nie pozwolisz swojemu zespołowi się rozpaść, uniemożliwisz swoim konkurentom, którzy mogliby wykorzystać wasze potknięcia, zatrudnienie ludzi, którzy właśnie się czegoś na własnych błędach nauczyli.

W prawdziwych innowacjach chodzi o zmianę – i jeśli twoje plany wprowadzenia nowego produktu czy usługi nie powiodą się, czasami będzie trzeba przystosować się do zmieniających się warunków, zamiast zmuszać konkurentów, by nadrabiali zaległości. Jak już pisałem: pogódź się z tym i idź dalej. Jeśli oznacza to, że będziesz musiał przyjąć cios na klatę, zrób to. Więcej już o tym nie myśl. Po prostu idź dalej.

Ale proszę: bądźmy sprawiedliwi co do Virgin Pulse. To nie była jakaś tam zwykła konkurencja – to był iPod. Niby skąd miałem wiedzieć?

PĘTLA Z KRAWATA

Więzy, Które nie łączą

Kiedy niedawno spacerowałem po Londynie, minąłem grupę uczniów w mundurkach maszerujących karnie, gęsiego, z nauczycielem z tyłu i z przodu.

Nic nadzwyczajnego, poza jedną rzeczą, która sprawiła, że głośno się roześmiałem: chodzi mi o ich identyczne szkolne krawaty. Lub dokładniej o to, co z nich zostało. Ponad połowa dzieciaków poobcinała krawaty tak, że pod węzłem zwisały tylko trzy lub cztery cale.

Zaintrygowany zapytałem nauczyciela, który szedł z tyłu: „Co się stało z tymi krawatami?".

Zaśmiał się i powiedział: „Cóż, dzieciaki nienawidzą ich nosić, ale przepisy szkolne są jednoznaczne. W regulaminie nie sprecyzowano natomiast, jakiej muszą być długości – więc ciach, ciach!".

Dlaczego ja nie wpadłem na tak krnąbrne innowacyjne rozwiązanie, kiedy chodziłem do szkoły?

Te krawaty rzuciły mi się w oczy, ponieważ Virgin właśnie zaangażowała się w biznes bankowy, przejmując Northern Rock, brytyjski bank, któremu stopniowo zmieniamy markę na Virgin Money. W brytyjskiej bankowości niewiele jest rzeczy, które wzbudzałyby takie przerażenie w sercach klientów jak perspektywa stanięcia twarzą w twarz z menadżerem banku w krawacie i trzyczęściowym garniturze, za mahoniowym biurkiem. No to przeprojektowaliśmy banki.

Jedną z pierwszych wprowadzonych przez nas zmian było usunięcie tradycyjnych drewnianych kontuarów i zastąpienie ich

dużo mniej oficjalnymi fotelami. Pomyśleliśmy też, że oficjalny biznesowy strój pracowników prawie równie skutecznie niszczy przyjazną atmosferę jak kontuary. Kiedy (nagrodzeni oklaskami, a jakże) poinformowaliśmy naszą najnowszą grupę pracowników Virgin, że (w granicach rozsądku) mogą teraz nosić to, co chcą, krawaty miały zniknąć jako pierwsze.

Nieczęsto używam słowa „nienawidzić", ale zawsze nienawidziłem krawatów. Może dlatego, że nigdy nie widziałem w nich żadnego sensu. Są niewygodne i nie służą niczemu użytecznemu. Mam szczęście, że zawsze pracowałem dla siebie i dlatego nigdy nie byłem ofiarą korporacyjnego dress code'u. Od lat mój standardowy strój biznesowy to sweter i jeansy. Ktoś kiedyś zażartował, że „w dniu, w którym Richard pojawi się w pracy w garniturze i w krawacie, będzie wiadomo, że mamy poważne kłopoty".

Ostatnio nawet zacząłem nosić marynarkę, która przydaje się, bo podczas moich służbowych podróży zdarzają mi się rozmaite sytuacje, ale krawat noszę tylko pod absolutnym przymusem, co zazwyczaj oznacza jakiś nudny klub, który mnie bez niego nie wpuści!

Garnitury i krawaty w biurze to tylko pewien typ umundurowania, ale w miejscu, w którym mundury nie odgrywają już żadnej użytecznej roli. Kiedyś prawdopodobnie dowodziły, że ubranego w mundur człowieka stać przynajmniej na to, by kupił i w przyzwoitym stanie utrzymał dość drogi kawałek materiału. Teraz jednak, w umożliwiającej liczne kontakty kulturze, w której przypisanie do grupy przestało być tak ważne, twoje osiągnięcia mówią same za siebie. Garnitur i krawat to przeżytek.

Kiedyś bywało tak, że ten jeden mężczyzna rozpięty pod szyją (którym zazwyczaj byłem ja) czuł się skrępowany (nie byłem to ja). Obecnie jednak miło mi zauważyć, że to osoba nosząca krawat zazwyczaj nie pasuje do reszty.

Prawdopodobnie jeden z największych przełomów w stopniowym upadku noszenia stroju garniturowo-krawatowego miał miejsce, co dość zaskakujące, wśród polityków najwyższego szczebla. Tony Blair był jednym z pierwszych brytyjskich premierów – nie licząc

Maggie Tatcher – który często pojawiał się publicznie bez stosownej dekoracji szyi (ku oburzeniu „Daily Mail”). Obecnie prezydent Obama poszedł jeszcze dalej i wydaje się, że występuje bez krawata przez blisko 50 procent czasu.

Zawsze szczyciłem się tym, że wyrzucam regulamin, kiedy jakiś jego fragment przeszkadza w biznesie – lub po prostu jest głupi. A nie ma żadnego dającego się obronić argumentu za tym, że dżentelmeni powinni nosić krawaty. Zwykle najlepsze, na co ludzie mogą się zdobyć, to stwierdzenie: „Tego się oczekuje” lub „Wszyscy inni będą pod krawatem”. Jedną z oznak, że kultura biznesowa się zmieniła, jest to, iż kiedy ludzie przychodzą na spotkanie biznesowe ze mną, nieodmiennie pierwszą rzeczą, o jaką pytają, jest: „Czy będzie miał pan coś przeciw, jeśli zdejmiemy krawaty?”. Z pewnością nigdy nie pomyśleli: „Jeśli nie założymy krawatów, będziemy mieć mniejszą szansę na załatwienie sprawy”, więc po co w ogóle je zakładali?

Tak więc w imieniu uciskanych nosicieli krawatów z całego świata zwracam się z apelem do tych korporacyjnych despotów, którzy nadal zmuszają swoich pracowników płci męskiej, by codziennie zakładali sobie pętle na szyje: proszę, przemyślcie to.

DZISIEJSZE NIEPOWODZENIE

Może prowadzić do jutrzejszego sukcesu

Rozpoznanie niepowodzenia i podniesienie się po popełnionych błędach to umiejętności podstawowe dla każdego przedsiębiorcy. Kiedy ostatnio otrzymałem kilka doskonałych pytań od czytelników czasopisma „Entrepreneur" oraz American Express Open Forum, zachęciło mnie to do zastanowienia się, jak radziłem sobie z pomyłkami we własnej karierze.

> **P: Jestem przedsiębiorcą już od czterech lat i chciałbym dowiedzieć się, kiedy – w sytuacji, gdy biznes nie idzie dobrze – przychodzi pora, by powiedzieć „dość" i przestawić się na coś innego. Wspominał pan o problemach finansowych na początku swojej kariery i kiedy Virgin brała się za przeróżne biznesy związane z mediami. Co pomogło panu podjąć decyzję – czy wytrzymać jeszcze trochę, czy zmienić kurs?**
>
> ***- Victor Tan, USA***
>
> O: *Nieuchronnie zbliżająca się porażka biznesu to coś, co instynktownie wyczuwa się gdzieś w głębi, ale ludzka natura może ci kazać założyć sobie na oczy klapki, które nie pozwolą ci dopuścić do siebie tej myśli. Większość startupów ma na etapie rozruchu niedobory gotówki, a potem, starając się utrzymać na powierzchni, wpada z jednego kryzysu w drugi. W takich sytuacjach przedsiębiorcy muszą wykazywać się siłą woli, pozbawioną arogancji pewnością siebie oraz determinacją, by dany pomysł zrealizować, często wbrew przeciwnościom, które mogą wydawać się przytłaczające.*
>
> *Straciłem rachubę, ile już razy konkurenci, reporterzy, bankowcy, a nawet moi właśni dyrektorzy finansowi mówili mi, że nasz czas się skończył – ale prawie za każdym razem parłem dalej i próbowałem innego podejścia, przekonany, że nasza sytuacja nie jest tak tragiczna, jak by się wydawało. Zdarzało nam się sprzedawać domy, hotele, a nawet inne ważne biznesy, by zebrać pieniądze. Czasem wychodziliśmy z kłopotów poprzez ekspansję,*

zamawiając nowe samoloty, podpisując kontrakty z nowymi zespołami lub nawet kupując nowe kluby nocne.

Ten zawzięty upór musi być jednak równoważony poczuciem realizmu. Są takie chwile, kiedy trzeba pogodzić się z tym, że chociaż robisz, co w twojej mocy, danego pomysłu albo biznesu nie da się uratować. Jak to mówią, wczesne cięcie jest najmniej bolesne – zarówno dla przedsięwzięcia, od, którego się uwalniasz, jak i dla firmy matki. W sumie wydaje mi się, że jeżeli regularnie borykasz się z problemem płacenia rachunków i pensji, jeśli nie dajesz rady przyciągnąć klientów, jeśli nie udaje ci się doprowadzić do tego, aby twój produkt czy marka zapisały się w świadomości ludzi, to czas zrezygnować.

Niektóre z najlepszych decyzji, jakie podejmował nasz zespół w Virgin, wiązały się z wyjściem z rynku wcześnie, kiedy już widzieliśmy, że nasz produkt, usługa czy marka nie wywiera wystarczającego wrażenia na klientach, nie przebije się i nie stanie się popularna.

Muszę się też przyznać, że czasem utrzymywaliśmy jakiś biznes zbyt długo. Kolejnym przedsięwzięciem, na które wpływ miała popularyzacja MP3, były Virgin Megastores. W sytuacji, kiedy nowe technologie radykalnie ograniczały sprzedaż CD, a detaliści na całym świecie likwidowali swoje interesy, Megastores traciły wiele pieniędzy. Nie wycofaliśmy się wystarczająco szybko po części dtatego, że przeciwstawiałem się zamknięciu tego biznesu. Martwiłem się, że stracę flagowe sklepy na Times Square i Oxford Street, bo przecież były one tak ważne dla rozpoznawalności marki i tak mocno wiązały się z przeszłością. Ale skala ponoszonych strat oznaczała, że musieliśmy sprzedać ten biznes jego zarządowi i skupić się na rynkach, gdzie to my moglibyśmy mącić, a nie mąciliby nam.

P: Jak udaje się panu pozbierać, kiedy rozczarowanie jest ogromne? Czy urządza pan trzydniowe uroczystości pogrzebowe, a potem zabiera się za projektowanie nowego przedsięwzięcia?

- Doug Warren, USA

O: *Moja matka od najwcześniejszych lat wbijała mi do głowy, że nie powinienem zbyt długo płakać nad rozlanym mlekiem. W mojej karierze biznesowej zawsze starałem się trzymać tej zasady. Przez lata mój zespół i ja za wszelką cenę usiłowaliśmy nie dopuścić do tego, by kiedykolwiek błędy, niepowodzenia czy nieszczęśliwe zbiegi okoliczności wprawiały nas w stan przygnębienia. Nawet kiedy jakieś przedsięwzięcie ponosi porażkę, szukamy nowych okazji, by sprawdzić, czy uda nam się wykorzystać kolejną lukę na rynku.*

Weźmy pod uwagę nasze starania z 2009 roku, by kupić upadający brytyjski bank Northern Rock, co odbiło się szerokim echem. Po wielu miesiącach ciężkiej pracy Virgin Money udało się utworzyć, naszym zdaniem,

silne konsorcjum, aby kupić ten bank i zrefinansować jego długi. Wtedy rząd premiera Gordona Browna wpadł na inny pomysł i upaństwowił tę instytucję.

Osłupiałem. Razem z kilkoma przyjaciółmi spędziłem całą noc na Necker, topiąc smutki, ale zanim przeszedł nam kac, już harowaliśmy nad opracowaniem planu założenia naszego własnego banku i późniejszej rywalizacji z największymi instytucjami finansowymi Wielkiej Brytanii. Pod koniec 2011 roku dostaliśmy szansę, aby stanąć do przetargu na upaństwowiony już wtedy Northern Rock i z radością mogę powiedzieć, że tym razem odnieśliśmy sukces. Nasza ciężka praca się opłaciła i teraz zajmujemy się zmienianiem jego nazwy na Virgin Money. Wytrwałość popłaca!

PRAWDZIWA ZMIANA NA DOBRE?

Przedsiębiorcy muszą stanąć u steru

Napływające w drugiej dekadzie XXI wieku pesymistyczne wiadomości finansowe z Europy i Stanów Zjednoczonych, protesty na Wall Street, w Londynie i na całym świecie oraz prawie-że-krach kilku europejskich gospodarek doprowadziły, co zrozumiałe, do tego, że wielu ludzi zaczęło kwestionować nasz sposób robienia interesów. Są oni przekonani, iż nasze społeczeństwo się pogubiło, gdyż zachęca się do chciwości i krótkoterminowego myślenia kosztem inwestowania w przyszłość.

Nie powinniśmy tracić z oczu faktu, że kapitalizm poprawił nasz świat, stwarzając miejsca pracy, dając bodźce do innowacji i wyciągając wiele osób z biedy. Jednak w miarę jak rośnie światowa populacja, zwiększa się też zapotrzebowanie na towary i usługi, co jeszcze bardziej wyczerpuje naturalne zasoby planety. Równolegle do tego pogłębiają się nierówności ekonomiczne.

Biznes w dotychczasowej formie zwykle nie jest już możliwy. Ludzie na całym świecie uświadamiają sobie, że musimy znaleźć jakąś metodę, by wykorzystać siłę wolnego rynku w taki sposób, aby bezpośrednio zająć się problemami naszego społeczeństwa i planety.

Dobra wiadomość jest taka, że otwiera to przed nami ogromne szanse. Biznes potrafi zmieniać świat – może być prawdziwą siłą na rzecz dobra. Widzimy dzisiaj wiele wspaniałych przykładów takiej działalności. Niektóre z nich są dochodowe, jak Participant Media, firma zajmująca się robieniem filmów, które bawią i inspirują świat, oraz Barefoot Power, przedsięwzięcie, które podobno jako

pierwsze udostępniło elektryczność pozyskaną z energii słonecznej milionowi ludzi. Zamiast przynosić zyski udziałowcom, niektóre tego typu firmy to, co zarobią, przeznaczają na rozwój swoich przedsięwzięć. Pomyśl o Big Issue, brytyjskim wydawcy czasopism, który daje pracę bezdomnym, i o Khan Academy, która wykorzystuje internetowe narzędzia służące do nauki po to, by odmienić nauczanie matematyki na całym świecie.

Kiedy w Virgin zaczęliśmy łączyć tworzenie dochodowych firm ze wspieraniem społeczności i środowiska, nasza działalność miała swoje źródło w więzi z klientami i tym, że skupialiśmy się na ich obsłudze. Drugim przedsięwzięciem Virgin, jakie stworzyliśmy, po wysyłkowej sprzedaży płyt, było centrum doradcze dla uczniów, które dostarczało informacji o sprawach związanych ze zdrowiem seksualnym. (Później, w 1987 roku, uruchomiliśmy Mates Condoms, co było częścią naszej działalności na rzecz pomocy w zwalczaniu rozprzestrzeniania się AIDS.)

Takie działania dają się zauważyć w całej Virgin Group, a siedem lat temu utworzyliśmy naszą własną organizację non profit, Virgin Unite, by pomogła nam wykorzystać tę przedsiębiorczą energię. Unite współpracuje ze wszystkimi naszymi biznesami i pomaga im wprowadzać pozytywne zmiany. Całkiem niedawno Virgin Money założyła Virgin Money Giving, internetowe centrum darowizn, które dla organizacji charytatywnych w Zjednoczonym Królestwie zebrało ponad 65 milionów funtów. W Stanach Zjednoczonych Virgin Mobile odwołała się do klientów i społeczeństwa, by pomogli w walce z bezdomnością wśród młodych ludzi. Ta kampania pozytywnie wpłynęła na życie już ponad 35 000 młodych osób.

Virgin Unite kontaktuje też ze sobą partnerów, by uruchamiali niezależne inicjatywy skupiające się na nowych podejściach do ogólnoświatowego przywództwa, takie jak Carbon War Room, która pracuje nad dostarczaniem rynkowych rozwiązań stanowiących odpowiedź na zmiany klimatu. Jednym z przełomowych dokonań Carbon War Room było odblokowanie około 650 milionów dolarów na inwestycje w energetycznie wydajne modernizacje na Florydzie i w Kalifornii, co powinno zaowocować ponad 17 000 miejsc pracy.

To nowe podejście do handlu nazywamy „Capitalism 24902” i skupiamy się teraz na tym, by liderzy biznesowi na całym świecie (24 902 mile ma równik) zastanowili się, jak pracować dla dobra ludzi i naszej planety. Tak naprawdę nie musi to oznaczać wyboru między interesem społecznym a zyskiem: chodzi o to, by wartości społeczne i związane ze środowiskiem naturalnym stały się siłą napędową kapitalizmu.

Wiele nowych biznesów od samego początku wbudowuje te kluczowe wartości w swoją działalność; także liczne istniejące już firmy dokonują zmian w tej dziedzinie i czerpią z tego korzyści. Interface Global, wytwórca dywanów, stanowi dobry przykład tego, jak to nowe podejście może działać. W branży, w której firmy zazwyczaj wywierają silny i toksyczny wpływ na środowisko, Interface Global zmienił sposób pozyskiwania surowców, wytwarzania dywanów oraz pozbywania się odpadów – i stworzył biznes przynoszący większe dochody.

Inne przykłady sukcesów: w Wielkiej Brytanii Marks & Spencer w 2007 roku uruchomił „Plan A” i w rezultacie firma ta donosi, że obecnie poddaje recyklingowi 94 procent odpadów wytwarzanych przez własne sklepy, ograniczyła emisję węgla o 13 procent i w 2010 roku zaoszczędziła 70 milionów funtów (ponad 100 milionów dolarów). General Electric uruchomiło „Ecomagination”, by stworzyć nowe produkty i usługi, które pomagają stawiać czoła wyzwaniom związanym z energią, wydajnością i wodą. GE przez pięć lat zainwestowało 5 miliardów dolarów w badania i rozwój i twierdzi, że przyniosło to ponad 70 miliardów dolarów dochodu. Jako przedsiębiorcy i przywódcy biznesowi możemy iść za ich przykładem i czerpać z tego korzyści.

W jaki wyjątkowy dla siebie sposób twoje przedsiębiorstwo może wnieść swój wkład do twojej społeczności? Jeśli szukasz pomysłów, słuchaj wszystkich ludzi w swojej firmie, ucz się od nich i każdemu z nich dawaj swobodę, by robił to, co jest dobre dla ludzi i naszej planety. W Capitalism 24902 chodzi o ludzi. Daj swojemu zespołowi szansę, by dokonał zmian, a podejdzie on do tego projektu z entuzjazmem i prawdziwym zaangażowaniem.

Moja najnowsza książka *Screw Business as Usual* jest w całości poświęcona ludziom, którzy już dowiedli, że biznes może być siłą działającą na rzecz dobra. Już cieszę się na jej drugą część, zawierającą kolejne opowieści o firmach, które zrozumiały, że czynienie dobra jest korzystne tak dla społeczności, jak i dla biznesu.

Mam nadzieję, że twoje przedsiębiorstwo też do nich dołączy!

BĄDŹ PRZYWÓDCĄ

A nie szefem

Istniała taka szkoła wychowywania dzieci, według której powinno się je „widzieć, a nie słyszeć”. Niezliczone pokolenia dzieciaków dorastały w domach, gdzie jedynym wytłumaczeniem, jakie rodzic miał do zaoferowania w prawie każdej sytuacji, było: „Bo ja tak mówię!”.

Nic zatem dziwnego, że podejście to rozprzestrzeniło się na szkolne klasy i miejsca pracy, gdzie nauczyciele i szefowie po prostu zastępowali rodziców jako autorytety, których słowo było prawem.

Na szczęście ja wyrosłem w domu, gdzie zdrowa dyskusja stanowiła styl życia, i choć moja matka Eve zazwyczaj miała ostatnie słowo (i nadal ma), moje siostry i ja byliśmy zachęcani, żeby mówić, co myślimy, na absolutnie każdy temat.

Natomiast szkoła to było coś zupełnie innego – moja dysleksja w połączeniu z krnąbrnym charakterem nawet zupełnie przypadkowego obserwatora powinna doprowadzić do przekonania, że bycie kimkolwiek innym niż swoim własnym szefem nie jest mi pisane. Albo, jak ujął to kiedyś mój dyrektor ze Stowe School: „W wieku dwudziestu jeden lat, Branson, albo będziesz milionerem, albo wylądujesz w więzieniu”.

Jak się okazało, od kiedy rzuciłem szkołę, zawsze miałem wystarczająco dużo szczęścia, aby być swoim własnym szefem i nigdy nie trafiłem za kratki – no, może raz, ale na bardzo krótko!

Dlatego może to dziwne, ale jeśli ktoś chciałby mieć pewność, że mnie wkurzy, powinien zwrócić się do mnie mniej więcej tak: „Dobra. Ty tu jesteś szefem!”. Drażni mnie w nich fakt, że w 90

procentach takich przypadków tak naprawdę oznacza to: „No dobra, nie zgadzam się z tobą, ale podporządkuję się i zrobię to, ponieważ tak mi każesz. Z tym że jeśli się nie uda, będę pierwszą osobą, która przypomni ci, że to nie był mój pomysł".

W dzisiejszym świecie biznesu taki klasyczny obraz szefa to dla mnie kompletny anachronizm. Może działać w pewnych zbitkach, na przykład „szef zorganizowanej przestępczości", „szef związkowy" czy „szef kasyna", ale „szefowa-tość" nie jest cechą, którą kiedykolwiek postrzegałem jako cechę pożądaną u menadżerów – lub kogokolwiek innego, jeśli już o tym mowa.

Ktoś mógłby powiedzieć, że to tylko kwestia semantyki, ale ja mocno wierzę w to, że firmy podchodzące do tej kwestii długofalowo skorzystają na rezygnacji z tradycyjnych zhierarchizowanych systemów nazewnictwa. Często taki sztywny system łączy się z wizerunkiem faceta w narożnym gabinecie – i w większości korporacyjnego świata jest utrwalany za pomocą cegieł i zaprawy murarskiej.

Rozplanowanie większości budynków biurowych całkiem dosłownie służy umacnianiu struktury zarządzania, od dyrektorskich apartamentów na najwyższym piętrze, po pracowników „najniższego szczebla" na parterze lub w piwnicy bez okien.

W Virgin starannie unikaliśmy wejścia w posiadanie szkla-no-betonowej siedziby, z szefem ulokowanym w narożnym gabinecie na górnym piętrze. Jeśli chodzi o mnie, przez całe zawodowe życie trzymałem się z dala od gabinetów i pracowałem jedynie w trzech miejscach: łodzi mieszkalnej, domu i hamaku. Także nasze wszystkie firmy funkcjonują w swoich własnych oddających ich indywidualny charakter lokalach, a adres czegoś najbardziej zbliżonego do naszej głównej siedziby mówi sam za siebie: „Stara Szkoła" raczej w niczym nie przypomina korporacyjnej katedry.

Od dawna byłem wielkim fanem biur na planie otwartym, z dużą ilością miejsca na wspólną burzę mózgów, częścią przeznaczoną do zabawy, licznymi salonikami, stołami do bilardu i kuchenkami, gdzie współpracownicy w naturalny sposób zbierają się i rozmawiają.

Biurowe ściany, drzwi, biurka i okienka nie są niczym innym jak barierą dla komunikacji.

Ale wróćmy do problemu z szefem: stary wojskowy wizerunek generała komenderującego swoimi oddziałami z miejsca daleko na tyłach za linią frontu nie odbiega tak bardzo od tego, jak zarządza się dzisiaj wieloma firmami. Nie pomyl się: przywódca to zupełnie inne zwierzę niż szef.

Jeśli prowadzisz swoich pracowników do ataku, ale nieczęsto przebywasz na linii frontu, to po prostu nie masz szans, ponieważ nie jesteś na bieżąco z tym, co dzieje się w twoim biznesie. Przesiadywanie na sali konferencyjnej i wysłuchiwanie nawet najbardziej wyczerpujących raportów z linii frontu nie może się równać z bezpośrednią obecnością na miejscu, by na własne oczy zobaczyć i na własne uszy usłyszeć.

W szkole łacina nigdy nie była moim ulubionym przedmiotem – właściwie to chyba czegoś takiego nie miałem – ale jedno słowo z lekcji łaciny, jakie zapadło mi w pamięć, to czasownik *educere*. Pamiętam swoje ogromne zaskoczenie, gdy dowiedziałem się, że słowo „edukować" znaczy „poprowadzić". Do tamtej pory myślałem, że w edukacji chodzi o „wbijanie do", kiedy w rzeczywistości powinno chodzić o „wyprowadzanie z". Chociaż zły nauczyciel, podobnie jak zły szef, będzie rzeczywiście nauczał, wbijając do głów swoich podopiecznych swoje opinie, dobry pedagog lub korporacyjny przywódca będzie robił coś przeciwnego i „wyciągał" opinie oraz pomysły od swoich uczniów i współpracowników.

Tak więc następnym razem, kiedy ktoś ci powie: „Dobra, ty jesteś tu szefem" i ruszy do drzwi twojego gabinetu, zatrzymaj go, mówiąc: „Nie do końca. Jesteśmy tu wszyscy razem. Więc wracaj i powiedz mi, co ty byś zrobił na moim miejscu?". A jeszcze lepiej następnym razem odwiedź go w biurze lub usiądź z nim w stołówce i wybadaj jego opinię na temat tego, jak się sprawy mają. Dobrym przykładem przywództwa można się zarazić.

Być może nowa korporacyjna mantra powinna brzmieć: „Szefów powinno być widać, a nie słychać".

ŚWIETNA OBSŁUGA KLIENTA

Kultura, a nie opcja

Niewykluczone, że dostaję więcej pytań na temat ludzi obsługujących ludzi (czyli obsługi klienta) niż na jakikolwiek inny. To poniższe przyszło z Austrii.

> **P: W każdej firmie, w której pracowałem, prędzej czy później odbywają się dyskusje na temat tego, ile warta jest obsługa klienta: jaki jest zwrot z tej inwestycji? Czy wydajemy zbyt dużo pieniędzy na załatwianie skarg? Jak zmierzyć, czy nasze inwestycje w obsługę wpływają na nasz biznes?**
>
> **I chociaż wszyscy w firmie mogliby się zgodzić, że obsługa klienta to sprawa kluczowa, nie jest ona postrzegana jako prestiżowe miejsce pracy. Jak firma może sprawić, by pracownicy nie tracili motywacji do zapewniania wspaniałej obsługi?**
>
> ***- Christian Sojka, Austria***
>
> O: *W odnoszącej sukcesy firmie nigdy nie wolno przestać skupiać się na klientach i na zachowywaniu standardów. Kultura obsługi zaczyna się na samej górze, więc zarząd musi się mieć stale na baczności i szybko reagować przy pierwszych oznakach problemu. Dzięki Internetowi skutki źle załatwionej skargi w Londynie mogą stać się tematem rozmów w Australii w przeciągu kilku sekund. Kiedy pojawia się problem obsługi, jakość reakcji firmy może mieć ogromny wpływ na jej reputację i długofalowy sukces.*
>
> *Każdy w zespole musi przejmować się sprawami klientów, a w niektórych przypadkach może nimi kierować nawet sam prezes. W 2010 roku ekstremalne warunki pogodowe uwięziły na kilka godzin pełen pasażerów samolot Virgin America na zasypanym śniegiem pasie startowym na północy stanu Nowy Jork. Na tym małym regionalnym lotnisku brakowało sprzętu i ludzi, a sytuację pogarszała jeszcze wyjątkowo duża liczba uziemionych samolotów, i po prostu nie było bezpiecznego sposobu, by wyprowadzić*

pasażerów z maszyny. Kiedy tylko prezes David Cush dowiedział się o tej sytuacji, od razu ruszył do boju i zaczął dzwonić do wielu z uwięzionych pasażerów, przepraszając ich i oferując talony na nowe loty. Jego osobista interwencja wywarła trwałe wrażenie na niezadowolonych klientach, a poza tym została nagłośniona w relacjach prasowych.

Wspaniała komunikacja i obsługa klienta nie powinny oczywiście ograniczać się jedynie do sytuacji awaryjnych. Z klientami i pracownikami „na linii frontu" prowadź regularny dialog, który stanie się systemem wczesnego ostrzegania, czy firma nie zbacza z kursu. Staram się czytać jak najwięcej listów, dobrych/złych i obojętnych, by zorientować się, gdzie można poprawić nasz biznes. Dostaję też od moich zwotenników wiete opinii na Twitterze, Googte Ptus i Facebooku.

Chociaż niektórzy dyrektorzy finansowi mogtiby się z tym nie zgodzić, ate dobra obsługa ktienta to nie tytko etement kosztów obsługi podstawowej; można ją pod wietoma wzgtędami uznać za swego rodzaju wydatek marketingowy. W końcu stanowi ktuczowy etement przy generowaniu pozytywnych informacji przekazywanych z ust do ust, a każdemu wiadomo, że marketing szeptany to najtepsza forma rektamy – nie tytko dtatego, że jest wiarygodny, ate na dodatek darmowy.

Dobrym pierwszym krokiem, by poprawić obsługę ktien-ta, będzie zachęcenie wszystkich pracowników, aby sami podsuwati nowe pomysły i rozwiązania mające służyć podniesieniu standardu obsługi ktienta przez twoją firmę. Poproś swoich tudzi, by eksperymentowati i przedstawiati propozycje, i dopitnuj, by mogti to robić bez obawy, że ktoś uzna, iż wyrwati się przed szereg, atbo narobi im wstydu przed kotegami – muszą mieć pewność, że menadżerowie wysłuchają tego, co oni chcą przekazać. W Virgin mamy takie powiedzonko, że nie istnieje coś takiego jak głupi pomysł! Może być wiete takich, które po prostu nie zadziałają, ate dowiadujemy się o tym dopiero wtedy, kiedy się już nateżycie nad nimi zastanowimy. Jako menadżer stanowczo wotę przegtądać pomysły z kapetusza, niż watczyć o utrzymanie status quo.

Pracownicy Virgin Active, naszej sieci siłowni w Repubti-ce Południowej Afryki, naprawdę wzięti sobie to podejście do serca. Ich zespół dostał ambitne zadanie, by wymyśtić dziesięć ulepszeń w każdej nowej siłowni, jaką wybudujemy. Jednym z ostatnich, za którym przepadają pracownicy, było zainstalowanie w basenach drabinek z sześcioma stopniami zamiast standardowych czterech, dzięki czemu pływający mogą łatwiej i bezpieczniej wchodzić i wychodzić z wody. Może się to wydawać zmianą niewiele znaczącą, ale wiele takich małych zmian razem daje w efekcie ogromną poprawę w tym, jak klient odbiera twój produkt lub usługę.

Na dłuższą metę ciągłe zwracanie uwagi na obsługę może zmienić postrzeganie twojego biznesu przez pracowników i klientów – przestaną go traktować jak miejsce pracy czy miejsce, gdzie można sobie wpaść, a zaczną

nań patrzeć jak na pewną społeczność. Ostatnio usłyszałem historię o Davidzie Liebenbergu, który pracuje w jednym z naszych południowoafrykańskich klubów. Kiedy pewien stały klient odjeżdżał z klubu, David zauważył, że w jego samochodzie nie działa światło stopu. Następnym razem, gdy ten człowiek przyjechał na trening, czekała na niego odpowiednia żarówka na wymianę. Oto coś, co nazwałbym (zamierzona gra słów) oświeconą obsługą klienta!

By zachęcać do tego rodzaju korporacyjnej kultury i ją tworzyć, menadżerowie muszą nagradzać bohaterów obsługi klienta, chwaląc ich osiągnięcia. Wkrótce potem David i jego żona otrzymali darmowy weekendowy pobyt w domu wypoczynkowym, a zarząd Virgin Active podkreślił wyczyn Davida, podając go jako przykład podczas wewnętrznych programów szkoleniowych.

Klienci nie powinni traktować twojego biznesu wyłącznie jako miejsca, gdzie kupują jakiś produkt lub usługę – przebywanie tam powinno im sprawiać frajdę! Jeśli uznasz obsługę klienta za kluczowy element swojej organizacji, sprawi to, że twoi pracownicy będą zmotywowani, a klienci szczęśliwi, co tobie zapewni ich lojalność, firmie sukces, a co najważniejsze, wszystkim dające więcej satysfakcji i pełniejsze doznania.

CZY ZŁE WIEŚCI MOGĄ BYĆ DOBRE?

Dwustronna komunikacja jest niezbędna

Kiedy już przedsiębiorca rozwinął swoją odnoszącą sukcesy nową firmę albo dyrektor awansował do jeszcze większego narożnego gabinetu, wcześniej czy później może stwierdzić, że zaczyna tracić kontakt z pracownikami i klientami.

Dzieje się tak z bardzo różnych powodów. Większość menadżerów, stojąc przed dyrekcją, będzie bagatelizować złe wiadomości i podkreślać jedynie swoje osiągnięcia. To z kolei zmusza kierownictwo wyższego szczebla do nieustannego czytania między wierszami i może doprowadzić do tego, że pracownicy nie będą w stanie nic w jakiejś kwestii zrobić – a wszystko ze strachu, że jeżeli przyznają, iż problem istnieje, może się to okazać kłopotliwe dla menadżera lub kierownika. Zamiast przyznać, że dzieje się coś złego, uczą się o nic nie prosić, a w pracy tę trudność omijać; równocześnie, co zrozumiałe, narzekają na niezdolność kierownictwa do zrozumienia ich problemów.

Tak więc jeśli stwierdzisz, że zaczynasz tracić kontakt ze swoim biznesem, jednym z najlepszych rozwiązań jest poświęcenie pewnej ilości czasu na to, by się dowiedzieć, czym właściwie zajmują się pracownicy. Spędź przynajmniej kilka godzin, przyglądając się ich działaniom, a jeśli masz odpowiednie kwalifikacje, złap za wihajster czy jakiś inny gadżet i pomóż im w robocie. Albo, jeśli odwiedzasz pracowników obsługi klienta, sam załatw przynajmniej kilka telefonów od klientów.

Kiedy będziesz się przyglądał i pracował, zadaj sobie pytanie: jak bym się czuł, gdyby to było moje codzienne środowisko pracy? Czy

ludzie wydają się energiczni i kreatywni? Zapytaj pracowników o to, czy mają środki, jakich potrzebują, by dobrze wykonywać swoją pracę. Jakie problemy by rozwiązali, gdyby to do nich należała decyzja? Czy ich menadżer kiedykolwiek zainteresował się ich pomysłami? Czy mogliby wykonywać swoją pracę w domu? I czy by chcieli?

W większości organizacji wszyscy kierownicy, od liderów zespołów, do dyrektorów najwyższego szczebla, muszą czasem wziąć się do roboty i ubrudzić sobie ręce. Na poziomie dyrektorów zasadniczą sprawą jest to, aby byli dostępni. Musisz dopilnować, by pracowników ciągle zachęcano do tego, aby przychodzili do ciebie z pomysłami i problemami. Im większy biznes, tym jest to ważniejsze.

Jeśli tracisz łączność ze swoimi ludźmi, prawdopodobnie powinieneś też popracować nad podtrzymaniem kontaktów z klientami. Większość dyrektorów i kierowników radzi sobie z tym drugim wyzwaniem za pomocą ankiet oraz innych narzędzi, które pomagają ocenić doznania klientów – jak reklamacje i skargi. Inni, w tym ja, skwapliwie korzystają z mediów społecznościowych i pozostają z klientami w ciągłym kontakcie poprzez Facebooka, Twittera, YouTube'a i całą resztę.

Również pisanie artykułów i felietonów to dla mnie nowy kanał komunikacji. Ku mojemu zaskoczeniu i radości stwierdziłem, że moje rady i doświadczenie nie tylko docierają do rozwijających swoją działalność przedsiębiorców, ale że również i ja zyskuję nowe spojrzenie na nasze działania na całym świecie. W setkach e-maili, jakie otrzymuję co tydzień, poruszanych jest wiele kwestii, znajduje się w nich trochę nowych pomysłów, a czasem trafne komentarze klientów – niektóre pozytywne, inne nie.

Pewien przykład rzucił światło na to, jak ważne jest otrzymywanie bezpośrednich opinii od klientów. Jeden z lotów Virgin Atlantic z Kenii do Londynu został przekierowany z powodu silnych opadów śniegu na Heathrow. Samolot musiał lądować we Francji, a tam z powodu surowych europejskich przepisów imigracyjnych wielu z naszych kenijskich pasażerów otrzymało zakaz opuszczania lotniska i musieli spać na łóżkach polowych.

Mało komfortowe warunki oraz nieprzyjazne powitanie naturalnie zdenerwowały niejednego z naszych pasażerów i wkrótce otrzymałem wiele gniewnych e-maili od kenijskich czytelników moich felietonów, którzy albo byli pasażerami tego lotu, albo słyszeli o tym fatalnym zdarzeniu. Napisałem przeprosiny, które zostały opublikowane w „Nation" w Kenii, i przyrzekłem, że poruszymy ten temat w rozmowach z francuskimi władzami i dopilnujemy, by taka sytuacja nigdy więcej się nie powtórzyła.

To wydarzenie na nowo uzmysłowiło mi, że na wszelkie możliwe sposoby, wszędzie, gdzie tylko się da, trzeba zawsze szukać sposobu, aby pozostawać w kontakcie ze swoimi pracownikami i wszystkimi klientami, bez względu na to, gdzie są. Skwapliwie korzystaj z każdej okazji – nigdy nie wiesz, czego się dowiesz!

Pamiętaj jedynie, że gdy będziesz nawiązywał – na nowo lub ponownie – te relacje ze swoimi klientami (zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi) – nie zawsze usłyszysz same pozytywne wiadomości. Ale jak wspomniałem już wcześniej, najlepsi menadżerowie starają się przyłapywać ludzi na robieniu czegoś dobrze: doładuj energią swoich ludzi, pokazując im, że zmiana jest możliwa, a działanie zostanie docenione.

Jeśli w twojej firmie zagościła inercja, czas pokazać ludziom, że doceniasz ich wkład. Nawet prosty pomysł może wiele zdziałać. Kiedy pracownicy Virgin Active przekazali, że chcieliby zdobyć doświadczenie w innych działach, zorganizowaliśmy program wymiany personelu. W naszych europejskich firmach pracuje teraz siedmiu afrykańskich pracowników; podobny projekt pozwolił na stworzenie lepszego pakietu informacyjnego dla nowych pracowników, co pomogło od samego początku zbudować u nich większą lojalność.

WYBIERANIE WSPÓLNIKA

Spacerek ścieżką inwestora

Jedno z częstszych pytań, jakie otrzymuję na temat uruchamiania firmy, dotyczy tego, jak szukać inwestorów i wybrać odpowiednich wspólników.

Przedsiębiorcy nierzadko mają trudności ze znalezieniem kogoś, kto sfinansuje ich przedsięwzięcie; wielu się to nie udaje, ale biznes uruchamiają i tak, a potem kończy im się kasa. Inni znajdują niepewnych inwestorów, którzy często wycofują się z obietnic, gdy tylko zaczynają się trudności lub nie wszystko idzie tak szybko, jak mieli nadzieję. Jeśli jesteś w stanie sfinansować swoje przedsięwzięcie sam, to świetnie, w innym przypadku zabezpieczenie pewnego źródła kapitału początkowego stanowi element kluczowy, jeśli twój biznes ma mieć szansę na sukces.

Na początku swojej kariery zawodowej świadomie dokładałem starań, by nie dopuszczać żadnych inwestorów z zewnątrz, ponieważ chciałem zachować wszystkie udziały w swoich biznesach. Moi przyjaciele i ja ciężko pracowaliśmy, by nasze biznesy zachowały płynność jedynie dzięki pieniądzom, które same generowały. Przy naszym pierwszym biznesie, czasopiśmie „Student", robiliśmy, co w naszej mocy, by z góry wyprzedać reklamy, aby móc zapłacić rachunki; kiedy zaś uruchamialiśmy Virgin Records, rozdawaliśmy ulotki, by zachęcić ludzi do kupowania płyt.

Oznaczało to, że nasz rozwój był nieco wolniejszy, niż byśmy chcieli, ale dzięki temu mogłem nagradzać swoich kolegów udziałami w firmie. Mogłem swobodnie i bez zwłoki dowolnie zmieniać kierunek swojego biznesu, wedle własnego widzimisię,

i nie musiałem poświęcać czasu na takie „rozrywki” jak przekonywanie udziałowców i czekanie, aż wyrażą zgodę.

Przygody z naszych pierwszych lat przyciągały do nas pracowników i wspólników, którym podobało się nasze nastawienie i poczucie, że dobrze się bawimy. Kiedy zastanawiam się nad ludźmi, których wybierałem na wspólników w biznesie muzycznym, przypominam sobie, że kierowałem się kwestiami bardzo praktycznymi. Jeden miał największą kolekcję płyt, o jakiej w życiu słyszałem; drugi potrafił dodawać i odejmować lepiej niż ja; jeszcze inny, jak się zdaje, zawsze był w stanie udzielić odpowiedzi na moje niekończące się naiwne pytania.

Przez lata moje spółki i biznesy stawały się bardziej wyrafinowane. Od tamtej pory Virgin łączyła się z wieloma różnymi rodzajami organizacji, od dużych i wielonarodowych, przez profesjonalnych inwestorów, do przedsiębiorczych zespołów zarządzających, które liczyły na to, że będą mogły posłużyć się marką Virgin, wchodząc na za rynek. Nasze doświadczenie dowodzi, że chociaż zdolność twojego potencjalnego wspólnika do sfinansowania przedsięwzięcia jest istotna, nie stanowi tej najważniejszej cechy, która na dłuższą metę pozwoli utrzymywać relacje i rozwijać biznes.

Kiedy oceniasz proponowanego inwestora/wspólnika, nie skupiaj się wyłącznie na funduszach, jakich potrzebujesz, by ruszyć z biznesem. Zadaj sobie pytanie: czy ta osoba lub grupa da nam swobodę i czas, jakich potrzebujemy, aby zbudować wspaniały biznes? Nie zapominaj, że wspólnik o zapędach dyktatorskich będzie potrafił szybko zgasić entuzjazm wynikający z nowego przedsięwzięcia, tłumiąc impet, który pchnął cię do uruchomienia projektu, a dzięki któremu najprawdopodobniej twoje przedsięwzięcie będzie się różniło od biznesów twoich konkurentów.

Przekonałem się, że nasze spółki w Virgin okazują się najlepsze wtedy, kiedy znajdujemy inwestorów, którzy biorą pakiet mniejszościowy i zapewniają kapitał oraz wsparcie, ale zarządzanie firmą i zatrudnianie najważniejszych menadżerów pozostawiają nam.

Firmy Virgin związane z telefonią komórkową pozwoliły nam stworzyć niejedną świetną spółkę. W większości przypadków znajdowaliśmy operatora telefonii komórkowej, który chciał wykorzystać potęgę marki Virgin, by trafić w nowy segment rynku. Zapewniał on sieć komórkową, a w niektórych przypadkach pewien kapitał; my dawaliśmy wiedzę, markę i ludzi potrzebnych, aby nowy biznes stał się czymś realnym.

Tam, gdzie sytuacja była odwrotna, i to Virgin partnerowała małemu zespołowi menadżerskiemu gotowemu zmierzyć się z nowym sektorem rynku lub wejść na nowe terytorium, uważam, może niesłusznie, że byliśmy wierni naszym zasadom i dawaliśmy naszym wspólnikom czas, swobodę i kapitał, jakich potrzebowali, aby stworzyć swój biznes.

Virgin Active, nasz biznes siłowni, został stworzony jako spółka razem z jego założycielami, Frankiem Readem i Matthew Bucknallem. Przez ostatnich dwanaście lat przeprowadziliśmy wspólnie kilka przejęć, obejmując nimi sześć krajów. Virgin Active jest teraz przodującą firmą w tym sektorze, a Matthew pełni funkcję prezesa. Virgin dała rozpoznawalną markę, reputację i czasem kapitał, jakiego ten biznes potrzebował; zespół zarządzający odpowiadał za wiedzę o branży, rozeznanie w lokalnych warunkach i przede wszystkim zapewniał pasję i zaangażowanie, by wszystko to zadziałało.

W sumie powinieneś dopilnować, by twoi ludzie mieli pasję i swobodę, dzięki czemu będą mogli być kreatywni. W końcu sukces twojego nowego biznesu zależy od twojej najważniejszej spółki: z pracownikami.

Jeśli to ci się uda, twoje szanse na sukces będą dużo większe. Tak samo jak ty potrzebujesz swobody, by zbudować swoją firmę zgodnie z własną wizją, także oni potrzebują niezależności, by rozwijać te sektory biznesu, na których się znają, zgodnie z oczekiwaniami twoich klientów i innych pracowników. To, czy będą dysponowali tą swobodą, która jest nieodłączną częścią przyszłego sukcesu firmy, zależy od twojego wyboru wspólnika zapewniającego finansowanie.

Tak więc pamiętaj: wspólnik, który po prostu daje kapitał, jest użyteczny, ale partner strategiczny, który może dodatkowo tobie i twojemu zespołowi zapewnić czas i niezależność potrzebne do stworzenia biznesu, to prawdziwy przyjaciel – który z dużo większym prawdopodobieństwem przetrwa próbę czasu.

INWESTUJ W SWOICH LUDZI

A oni będą inwestować w ciebie

Sposób, w jaki nowa firma odnosi się do swoich klientów, jest często czynnikiem decydującym o tym, czy odniesie sukces. Wspaniałe przedsiębiorstwa – te, w których klientów traktuje się właściwie – po mistrzowsku zmieniają ich w ambasadorów swoich firm. Oznacza to, że ich działalność marketingowa opiera się na przekazywanych sobie przez klientów z ust do ust informacjach i jest promowana dzięki pozytywnym komentarzom na forach internetowych i w kanałach mediów społecznościowych – a to elementy mające obecnie największy wpływ na preferencje konsumentów przy zakupie.

Wiele z biznesów odnoszących największe sukcesy na świecie zapewnia wspaniałą obsługę klienta. Uwielbienie, jakie niektórzy wieloletni klienci Apple'a żywią dla tej marki i jej produktów, wynika nie tylko z przełomowych innowacji firmy; tym produktom pomogła pierwszorzędna obsługa klienta. Ludzie Apple'a z pierwszej linii są znani ze swojej energii i znajomości rzeczy, dzięki czemu bardzo niewielu klientów miało kiedykolwiek złe doświadczenia w sklepie Apple'a, a większość wraca tam, aby kupić najnowsze urządzenie.

Utrzymanie klientów jest ważne dla każdej firmy; w końcu więcej sensu ma zachowanie dobrych klientów niż ciągłe uganianie się za nowymi. W sektorze podróży firmy – jeśli mają nadzieję odnieść sukces – muszą traktować obsługę klienta poważnie, gdyż cudowny lot, podróż pociągiem – czy wkrótce, mamy nadzieję, wyprawa w kosmos – zaczyna się od wspaniałej obsługi i na wspaniałej obsłudze się kończy. Chociaż przedsiębiorstwo może znaleźć

sposoby na zmodernizowanie wnętrz swoich samolotów czy pociągów, instalując w nich na przykład wygodniejsze fotele i podając lepsze posiłki, te kosztowne zabiegi w ogóle nie będą się liczyły, jeśli obsługa okaże się do niczego.

Przypomnij sobie, ile razy narzekałeś, gdy zostałeś źle potraktowany przez jakąś ważną firmę, kiedy w rzeczywistości chodziło ci o niewłaściwe zachowanie jednego jej pracownika. Ostatnio przypomniało mi się, jak ważna jest obsługa klienta we wszystkich biznesach, czy to nowych, czy z ustaloną już reputacją, kiedy wybrałem się do Virgin America, by oficjalnie otworzyć ich symulator treningowy w Burlingame, tuż pod San Francisco. Ponieważ w Virgin renoma naszej marki opiera się na przyrzeczeniu zapewnienia wspaniałej obsługi, naszym największym atutem są załogi pokładowe – bez nich bylibyśmy po prostu jeszcze jedną linią lotniczą. Nowy symulator za milion dolarów jest niezwykle istotny dla planowanej przez nas ekspansji.

Nie każdy biznes musi zbudować obiekt treningowy; wiele z nich nawet nie potrzebuje tak zaawansowanych technologicznie rozwiązań. Ale po tym, gdy ponownie nawiązałem kontakt z zespołem w Virgin America i zobaczyłem, jak szkolą nowych ludzi, wyjechałem stamtąd z trzema bardzo ważnymi wnioskami.

1. INWESTOWANIE W LUDZI TO INWESTOWANIE W FIRMĘ

Wszystkie linie lotnicze muszą gwarantować, że każdy, od pilota do obsługi naziemnej, przejdzie rygorystyczne szkolenie z zakresu gotowości, bezpieczeństwa, ochrony, a nawet kurs medyczny, ale w Virgin America to dopiero początek. Nasz personel musi także zaliczyć coroczną dwudniową „kąpiel w marce", którą firma nazywa Refresh, a która polega właśnie na intensywnym kontakcie z naszą marką. Podczas tych spotkań pracownicy skupiają się na poprawie doznań klientów w każdym aspekcie działania tej linii lotniczej.

Organizowane są spotkania załóg samolotów z kolegami z innych działów i wszyscy szkolą się w radzeniu sobie z konfliktami, rozwijają swoją gościnność oraz inteligencję emocjonalną. Program został zaprojektowany tak, by pomóc pracownikom dogłębnie

zrozumieć punkt widzenia klienta i rozwiązywać problemy, a nie przekazywać je przełożonemu.

W jaki sposób jako przedsiębiorca możesz zbliżyć ze sobą swoich ludzi, by razem rozwiązywali problemy, i nauczyć ich, aby sobie nawzajem ufali? W małym biznesie lub startupie można to osiągnąć bez zaawansowanych technicznie rozwiązań, na przykład zapoczątkować tradycję wspólnych piątkowych lunchów, podczas których będzie się analizowało, jak minął tydzień.

2. KIERUJ Z PIERWSZEJ LINII

Podczas spotkań Refresh David Cush, prezes Virgin America, często organizuje sesje pytań i odpowiedzi z pracownikami, by mieć pewność, że osobiście zajmie się ich problemami. To pierwszy krok w tworzeniu więzi pomiędzy pracownikami pierwszej linii a wyższym kierownictwem, która pomaga w łatwym i otwartym komunikowaniu się.

Dyrektorzy i menadżerowie, którzy chcą nauczyć się lepszego funkcjonowania, muszą odejść od biurka i poznać swoich pracowników. Jeśli twoja firma jest za duża, by regularnie odbywać spotkania, poświęcenie kilku godzin na zajmowanie się skargami klientów lub na pracę wśród zwykłych robotników pomoże ci zrozumieć, co się naprawdę dzieje.

3. DOPILNUJ, BY PRACOWNICY MIELI NARZĘDZIA, JAKICH POTRZEBUJĄ, BY ODNIEŚĆ SUKCES

Szkolenie podczas spotkań Refresh uczy pracowników Virgin America, jak mają radzić sobie z trudnościami we własnym zakresie – co jest kluczem do wspaniałej obsługi klienta. To nietypowe podejście; w większości firm narzuca się pracownikom sztywne zasady precyzujące, jakiego typu problemy mogą rozwiązywać i jakie mają ku temu uprawnienia. Ale nasze doświadczenie pokazuje, że najlepiej jest wyposażyć ludzi w takie umiejętności i poczucie pewności, jakich potrzebują, by samodzielnie radzić sobie z problemami, bez korzystania z gotowego scenariusza czy postępowania według schematu (czyli „odbijania piłeczki”).

Najczęściej ten brakujący element to informacja. Jeśli w trakcie spotkań z pracownikami lub podczas pracy wśród zwykłych robotników zauważysz, że pracownicy szukają odpowiedzi po omacku, to znaczy, że pora zacząć działać. Znieś ograniczenia dostępu do baz danych; zainwestuj w nowe technologie informacyjne; zrób wszystko, co trzeba, by mieć pewność, że twoi ludzie będą mogli sami przejmować inicjatywę.

W trudnych czasach, kiedy twoja konkurencja tnie koszty, może cię kusić, by pójść za ich przykładem i oszczędzać na obsłudze klienta. Ale pamiętaj, że cięcie cen to niejedyne rozwiązanie. Każdy klient jest cenny; aby firma na dłuższą metę kwitła, trzeba ją budować na relacjach, a nie tylko na ostatecznym wyniku finansowym.

DZIEŃ, W KTÓRYM NIE UMARŁA MUZYKA

Od winyla przez CD i nośniki cyfrowe do…

W biznesie zmiany czasem następują szybciej, niżbyś chciał – rewolucyjne technologie nagle pojawiają się na rynku, gusta się zmieniają, gospodarki też. Możesz polecić pracownikom, by skwapliwie wykorzystali zmianę i zaczęli być kreatywni, wszystko pięknie, jednak to nie wystarczy, by zniknęły ich (czy twoje) związane z tym obawy. Fakty są takie, że zmiana zazwyczaj oznacza zagrożenie – takie, które potencjalnie może zablokować twój biznes.

Spójrzmy prawdzie w oczy: żadna firma nie jest wieczna. Ale od rewolucji, jaką technologia wywołała w przemyśle muzycznym, każdemu może zakręcić się w głowie z szybkością większą niż 33 1/3 obr./min – jak w longplayu. I jeśli w tej chwili pytasz: „Jaki longplay?", udowadniasz, że miałem rację!

Ponieważ Virgin ma za sobą wieloletnie doświadczenie w przemyśle muzycznym, często otrzymuję od czytelników pytania o przyszłość tej branży. Co będzie dalej? Jakim cudem ktoś może z powodzeniem zacząć działać w tym sektorze, skoro gwałtowne zmiany stresują nawet najzwinniejszych graczy?

Nasze doświadczenie dowodzi, że w czasach zmian zawsze da się znaleźć jakąś okazję. Spece, którzy przez ostatnich dziesięć lat wieszczyli koniec przemysłu muzycznego, powinni pamiętać, kiedy ostatnio nastąpił w nim krach: 1982. Duży udział miała w nim recesja gospodarcza. Wiele osób w domu zgrywało sobie kawałki

z radia lub od przyjaciela, który kupił longplaya – będąc prekursorami nielegalnego ściągania muzyki.

W tamtym okresie Virgin Retail miała ponad sto sklepów z płytami w całej Wielkiej Brytanii. W soboty były one zapchane, w tygodniu opustoszałe, w niedziele zamknięte. A potem pojawiły się płyty kompaktowe.

Zalety nowego formatu były widoczne na pierwszy rzut oka. Płyta CD była dużo mniejsza niż longplay, nie rysowała się, nie było zniekształceń dźwięku, trzasków ani szmerów. W moim notesach z tamtego okresu pełno jest pytań o potencjalny wpływ tych zmian na nasz biznes. Napisałem: „Co stanie się z kolekcją nagrań w całym kraju – czy ludzie zastępują winyle kompaktami?".

W pierwszej chwili widzieliśmy tylko jeden sposób, by uratować się przed tą cedekową zmorą, a mianowicie zacząć opróżniać półki, aby zrobić miejsce na nowy towar, więc zaczęliśmy przeceniać winyle. Udało nam się przestawić nasz biznes na CD, a nie wszyscy nasi konkurenci to zrobili.

Dotarło do nas również, że w handlu detalicznym zaczyna pojawiać się jeszcze jeden nowy fenomen. Dwa lata po wprowadzeniu na rynek osobistego komputera w 1980 roku, w Wielkiej Brytanii w użyciu było już prawie 500 000 automatów do gier video. Wkrótce sprzedaż gier, a potem DVD stała się dla naszych sklepów zyskowną działalnością uboczną.

W 1986 roku zagrożone były już nawet Virgin Megastores. Nasz największy konkurent, HMV, chciał nas zgnieść, otwierając ogromne sklepy, niektóre w pobliżu naszych flagowych lokalizacji. Niezrażeni uruchomiliśmy sklep w Dublinie, w tamtym momencie największy na świecie. Oferował on nie tylko trudną do znalezienia, niszową muzykę klasyczną i jazzową, folkową i rockową, ale też sprzedawał teledyski, gry i oprogramowanie komputerowe – właśnie tutaj widziałem przyszłość naszego biznesu.

I zaciekle konkurowaliśmy ze staromodnymi sprzedawcami, takimi jak Woolworths, Dixons i Currys. Nasze witryny i wnętrza sklepów były dynamiczne i ekscytujące. Ściągaliśmy zespoły, by grały i rozdawały autografy. Te imprezy podnosiły sprzedaż i stanowiły świetną reklamę.

Krótko mówiąc, zarówno dzięki tej destrukcyjnej zmianie, która właśnie miała miejsce, jak i pomimo niej przekształciliśmy nasz model biznesowy i bardzo dobrze poradziliśmy sobie w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Muzyka produkowana przez Virgin Records fascynowała słuchaczy na całym świecie i wielu z nich wybierało się do Virgin Megastores, by kupić jakieś nagranie.

Czy cała ta praca zapewniła nam spokojną przyszłość? Oczywiście, że nie. Prawda jest taka, że na początku nasze mniejsze sklepy Virgin Records zarabiały bardzo mało. Dzięki nim nasza nazwa była eksponowana, promowały one naszą młodzieńczą, bezczelną markę, ale na dłuższą metę nie dało się ich utrzymać. Jednym z moich największych błędów biznesowych – a nawet czymś, czego żałuję – było to, że nie sprzedałem wszystkich naszych sklepów wcześniej. Zamknięcie w 1992 roku rozdziału związanego z wytwórnią Virgin Records przez sprzedanie jej EMI stanowiło bolesną, ale najlepszą decyzję.

Ale czy ściąganie cyfrowe zabija muzykę? Cóż, aspekty finansowe faktycznego tworzenia muzyki są dzisiaj dużo zdrowsze niż za czasów świetności Virgin jako firmy muzycznej. Kiedy budowaliśmy nasze studio nagrań, stanowiło to gigantyczne, kosztowne przedsięwzięcie. Zadanie Virgin Records polegało na finansowaniu sesji nagraniowych dla muzyków – i podejmowaniu ryzyka. Żeby zarobić, trzeba było sprzedać dużo albumów.

Teraz najlepszej jakości album można zrobić na laptopie i potem wysłać plik przez Internet każdemu, prawie wszędzie. Związane z promocją trudności sprowadzają się do założenia strony na Facebooku czy innym portalu społecznościowym. Ekonomia skali nie ma już dla młodych muzyków żadnego znaczenia, choć pozostaje niezwykle istotna dla wytwórni płytowych i ich udziałowców.

Gdybym był odlotowym wykonawcą u progu kariery, nie szedłbym dziś do tradycyjnej wytwórni płytowej. Zebrałbym mały zespół ludzi i sam wydał utwory lub album. Rozważyłbym zgromadzenie grupy podobnie myślących muzyków i rozłożenie na wszystkich kosztów dystrybucji, reklamy i marketingu.

Mniejsze i nowsze zespoły zarabiają mniej, ponieważ wytwórnie płytowe są w stanie promować mniej znanych wykonawców, jedynie korzystając z części dochodów od swoich najważniejszych wykonawców. Ponieważ w muzyce istnieje presja, aby obniżać marże, na nowsze zespoły wydaje się mniej pieniędzy i dlatego wiele z nich wyjdzie lepiej, jeśli samodzielnie podejmą próby i skorzystają z Internetu, by najpierw zdobyć grupę fanów.

Naprawdę jestem przekonany, że wytwórnie muzyczne przetrwają, ale będą musiały bardzo się odchudzić – a w biznesie małe jest piękne. Te mniejsze firmy będą musiały wynajdywać prawdziwe talenty, dlatego wiele osób, które z pasją podchodzą do muzyki, decyduje się na karierę w tej branży. A skoro można czerpać z tak ogromnych pokładów energii i zapału, nie da się przewidzieć, co jeszcze osiągną niektórzy przedsiębiorcy.

Tak przy okazji, longplay 33 1/3 obr./min to 12-calowa płyta winylowa, która obracała się z prędkością 33 1/3 obrotu na minutę na talerzu gramofonu. Dobra, zapomnijcie o niej – iPod jest dużo mniej kłopotliwy!

DOBRE SZKOLENIE

To dobry biznes

> **P: Kiedy pana personel znajduje czas na doszkalanie się? Czy pozwala im pan na to podczas normalnych godzin pracy, czy muszą to robić w weekend? W naszym biznesie trudno jest nam wykroić czas na edukację w godzinach pracy.**
>
> **Hans Cahling, Szwecja**
>
> **O:** *Dopilnowanie, by zespół miał narzędzia potrzebne do odniesienia sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym i coraz bardziej wymagającym rynku, jest tak dla startupów, jak i rozwijających się firm sprawą kluczową, podobnie jak stworzenie i zachowanie silnej, stabilnej siły roboczej – często właśnie to decyduje o różnicy między sukcesem a porażką.*
>
> *Ale szkolenie może też stanowić wyzwanie, jako że biznesy walczące o wywalczenie pozycji na rynku nieczęsto mogą sobie pozwolić na to, by pracownicy brali dzień wolny na szkolenie – wiele z nich ma zbyt mało ludzi, by mieć kim zastąpić nieobecnych. Jednak pozbawianie swojego zespołu szkoleń to fałszywa oszczędność. Budując firmę, będziesz inwestować w wiele różnych dziedzin tak, by mogła się ona stawać coraz silniejsza i rozwijać; inwestowanie w pracowników powinno znaleźć się na szczycie listy.*
>
> *Znalezienie dobrego rozwiązania pomoże ci ugruntować dobrą reputację w swojej branży. Niemal zawsze najlepiej jest być znanym jako firma innowacyjna, kładąca nacisk na szkolenia, elastycznie dostosowująca się do potrzeb pracowników i mająca odwagę być z nimi na dobre i na złe. Chociaż w dzisiejszej sytuacji gospodarczej może nie być łatwo zyskać taką opinię, może warto zapłacić za nią jakimiś krótkotrwałymi niedogodnościami, ponieważ dzięki temu twoja firma będzie przyciągać najlepszych ludzi w biznesie, a oni pomogą ci wyprzedzić konkurencję.*
>
> *We wszystkich firmach Virgin zachęcamy naszych ludzi, by brali udział w szkoleniach i rozwijali swoje umiejętności podczas godzin pracy. Nie możesz tak naprawdę oczekiwać, że będzie to coś, czego ludzie podejmą się wieczorami i w weekendy. Prostym sposobem na rozwiązanie problemu*

szkoleń w godzinach pracy jest zakwestionowanie tradycyjnych poglądów na to, gdzie i kiedy praca jest wykonywana, stanowiących pozostałość po dawnych czasach, kiedy ograniczenia technologii komunikacyjnych zmuszały wszystkich zatrudnionych do pracy w tym samym miejscu w tym samym czasie. Nigdy nie byłem przekonany, że ludzie najlepiej pracują w jakimś konkretnym budynku pomiędzy dziewiątą a piątą, i może się okazać, że ma to zastosowanie także do twoich pracowników.

Obecnie wiele osób może pracować w domu, co pozwala im więcej czasu spędzać z rodzinami. Komuś, kto chciałby podjąć dodatkowe szkolenie, wprowadzona przez ciebie elastyczność czasu pracy może przynieść korzyść; jeśli godziny pracy będą u ciebie bardziej elastyczne, możesz mieć więcej pracowników chętnych na zastępstwa. Kolejną opcją, jaką mogłyby rozważyć start-upy, są szkolenia we-wnątrzfirmowe lub staż wewnętrzny; jedne i drugie mogą podnosić umiejętności pracowników, nie wpływając równocześnie liczebność personelu.

Na początku działalności Virgin mieliśmy podobne trudności, jeśli chodzi o zasoby ludzkie, ale zależało mi na tym, by pozwolić pracownikom utrzymać równowagę między pracą a życiem osobistym. Sam wskazywałem drogę, pracując w mojej łodzi mieszkalnej, a potem w domu w Londynie. Po jakimś czasie zapraszałem innych, by przychodzili i pracowali u mnie w domu, który ucierpiał podczas pożaru w 2001 roku, ale uważam, może niesłusznie, że takie rodzinne środowisko pracy pomogło utrwalić wizerunek marki wśród pracowników i wskazać im, że praca w domu to nic złego, jeśli jest to dla nich najlepsze.

Jeśli pracownik potrzebuje bardziej zaawansowanego szkolenia, które będzie wymagało wyjazdów na dłuższy czas, dołóż wszelkich starań, by do tego na pewno doszło, na przykład starając się zapewnić mu możliwość pracy na część etatu. Większość ludzi po prostu nie może pozwolić sobie na wzięcie wolnego, tym niemniej jest to dziedzina, w której powinieneś móc zaproponować pracownikom jeszcze inne opcje i elastyczność. Możesz też zaproponować rozłożoną na etapy „emeryturę", dzięki której starsi pracownicy będą mogli stopniowo redukować swój wkład, nie przestając się angażować i szkoląc następne pokolenie, by przejęło pałeczkę.

Kiedy ten element szkolenia pracownika dobiegnie końca, trzeba pomóc tej osobie znaleźć sposób na doskonalenie nowych umiejętności. W Virgin zachęcamy do przenoszenia się do innych biznesów w obrębie grupy. Jeśli nie ma takiej możliwości, zaproponuj pracownikom tymczasowe zadania, które pozwolą im pokazać, co potrafią.

Tak więc kiedy martwisz się o dalsze szkolenie, nie panikuj! Weź głęboki oddech i zacznij pracować nad rozwiązaniami – ponieważ ambicja szkolenia się to dla ciebie szansa: aby rozwinąć umiejętności, lojalność, motywację i doświadczenie swoich pracowników i zapewnić swojej firmie opinię

> *najlepszej w tym biznesie – reputację najlepszego pracodawcy i lidera na rynku: niezły układ!*
>
> *A, i nie zapominaj, że szkolenie nie jest czymś jednorazowym. Jeżeli chcesz być na bieżąco z rozwojem rynku, okresowe szkolenia i kursy powinny być stałą częścią życia firmy – oraz budżetów.*

REBRANDING

Za i przeciw

P: Wiele firm wydaje całe mnóstwo pieniędzy na rebranding. Czy zmiana nazwy stanowi konieczność, kiedy przedsiębiorstwo przechodzi z rąk do rąk? I czy dobrze jest mieć jedną markę dla wszystkich swoich firm? Czy może to wpłynąć na zaufanie klientów do różnych produktów i usług, jakie ktoś oferuje?

Tanga Roy, Kenia

O: *To pytanie zostało zadane w idealnym momencie, gdyż właśnie spędziłem trzy dni, jeżdżąc po Wielkiej Brytanii, by uświetnić uruchomienie Virgin Money, naszego nowego banku. Northern Rock to brytyjski bank, który został upaństwowiony w 2008 roku, a który my nabyliśmy od rządu w 2012 roku.*

Planujemy zmienić nazwę siedemdziesięciu pięciu oddziałów Northern Rock, a przy okazji uzyskamy nowe narzędzie, aby potrząsnąć dogorywającą brytyjską branżą bankową. Będą nowe szyldy, nowe meble i bardziej przyjazna atmosfera – nasi pracownicy nie będą pracować za szklanymi barykadami. To tylko pierwsze kroki, ale nowa marka musi sięgać głębiej, wrosnąć w samą kulturę biznesu, zapewniając dwóm tysiącom ludzi w Northern Rock, którzy właśnie dołączyli do Virgin Money i rodziny firm Virgin, przywództwo, inspirację i swobodę podejmowania decyzji.

Mimo to zmiana nazwy Northern Rock martwiła nas, głównie dlatego że bank jest dobrze znany, szczególnie w północno-wschodniej Anglii – niepokoiliśmy się, iż może to wzbudzić niechęć długoletnich klientów i pracowników, którzy mieli prawo czuć się dumni ze swojej firmy. Ale ku naszej radości w czasie uruchamiania tego biznesu spotkaliśmy się wyłącznie ze szczerym entuzjazmem i podekscytowaniem, a zespół Virgin został przyjęty bardzo miło.

Chociaż decyzja, czy i kiedy zmieniać nazwę nabytej firmy, zależy od wielu czynników, stwierdziliśmy, że wprowadzanie naszej marki Virgin do nazwy nie tylko nie przeszkadza rozwojowi, ale pomaga działać lepiej, niż można by

oczekiwać, i równocześnie tworzy bardzo wyrazistą kulturę, która spaja nasze przedsięwzięcia w przeróżnych sektorach. Virgin Money jest zdecydowana wykorzystać kapitał marki Virgin jako kamień węgielny kampanii marketingowej dla Northern Rock po rebrandingu – reklamy pokażą, jak rzucaliśmy wyzwanie wielu różnym branżom, by poprawić sytuację.

Nasze podejście do kreowania marki odnosi sukcesy, ponieważ przy budowaniu Virgin Group postawiliśmy sobie jedno proste zadanie: inaczej traktować naszych klientów, poprawiać ich doznania, a być może i życie. Nie powinno mieć znaczenia, czy siedzisz w jednym z naszych samolotów lub pociągów, jesteś członkiem naszego klubu fitness, czy rozmawiasz z przyjacielem, korzystając z którejś z usług naszej telefonii komórkowej: doświadczenie to powinno mocno się odróżniać jako typowe dla Virgin.

Jeśli poprosić klientów, by takie virgińskie doświadczenie opisali, mogą oni wskazać radosną uczynność naszych pracowników; naszą koncentrację na oryginalnym prostym designie; to, że zawsze, kiedy to tylko możliwe, staramy się być przyjaźni i serdeczni; no i jeszcze nasze poczucie humoru. Cały ten pakiet powinien sprawiać, że klienci będą żywić pozytywne uczucia do naszej marki i będą chcieli wracać po więcej.

Utrzymanie zaufania klientów jest kluczowe dla każdej marki, tak więc zawsze, kiedy zastanawiamy się nad re-brandingiem istniejącej firmy, zanim zainstalujemy nasze charakterystyczne logo i chlapniemy czerwienią, dokładnie przyglądamy się propozycji biznesowej, obsłudze i jakości oraz wyszkoleniu ludzi.

Kiedy pod koniec lat dziewięćdziesiątych przygotowywaliśmy się do uruchomienia Virgin Trains, dyrektorzy w branży śmiali się z naszych planów, by stworzyć nowy tabor z wychylnymi nadwoziami, zapewniać lepsze jedzenie i obsługę – a do tego podwoić liczbę pasażerów, co było naszym celem. Powiedziano nam, że tego się zrobić nie da. A ponieważ przez kilka lat nie mogliśmy dostać nowych pociągów (to nie jest coś, co trzyma się na składzie!), nie mieliśmy innego wyboru, jak tylko przemalować wysłużone wagony kolejowe odziedziczone po British Rail.

Jednym z pierwszych kroków było przeszkotenie naszego nowego zespołu, by zmienił sposób traktowania ktien-tów, a to okazało się najtepszym ze wszystkich możtiwych działaniem rebrandingowym; nasz wspaniały personel pomagał ktientom w trudnym okresie opóźnień i prac remontowych. W następnych tatach nowy tabor pociągów, zmodernizowane tory i szybsze podróże pomogły naszym pracownikom działać tepiej niż kiedykotwiek i osiągnęti-śmy jedne z najwyższych ocen za obsługę w branży. Liczba pasażerów wzrosła od 2006 roku ponaddwukrotnie – z 14 mitionów do ponad 30 mitionów.

Kiedy przygotowywatiśmy się do uruchomienia w 2006 roku Virgin Media, która miała oferować kabtówkę, Internet, usługi tetefonii komórkowej

i tinię naziemną, przyjęti-śmy bardziej ostrożne podejście. Zamiast od razu zmieniać nazwę, dopitnowatiśmy, by te dwie firmy, które się połączyły, tworząc NTL-Tetewest, swój nowy produkt i obsługę ktienta doprowadziły do mniej więcej właściwego poziomu i zakończyły fuzję z Virgin Mobite – zanim zabratiśmy się za główny rebranding na Virgin Media. Taką zachowawczą strategię wybratiśmy między innymi dtatego, że oba-wiatiśmy się, iż NTL-Tetewest nie będzie jeszcze w stanie osiągnąć poziomu obsługi, jakiego oczekuje się od biznesu Virgin. Firma zapewniała usługi szerokopasmowe, kablowe i tetefoniczne ponad pięciu mitionom domów: wszetkie awarie czy słaba obsługa dostarczana pod nazwą Virgin miałaby wpływ na inne nasze biznesy.

Po nieco ponad roku nazwę NTL-Tetewest zmienitiśmy na Virgin Media i cztery tata później firma przeszkotiła pracowników, przeorientowała swoją propozycję biznesową i udoskonaliła produkty. Teraz intensywnie inwestuje w swoją „virgińskość", co obejmuje też kampanię reklamową z Usainem Boltem, najszybszym sprinterem świata, udającym, że jest mną.

Na koniec, jeśli zastanawiasz się, czy firmować swoją marką przedsiębiorstwo, które twoja firma ostatnio nabyła, pamiętaj, by podzielić się ze swoimi nowymi pracownikami informacją, jaki jest cel i kultura twojego biznesu. Spotkaj się z nimi, zanotuj sobie ich sugestie i zastosuj się do nich. Mając ich wsparcie i entuzjazm, przekonasz do siebie klientów, podniesiesz kompetencje firmy, poszerzysz to, co twój biznes ma do zaoferowania, i wyciągniesz z rebrandingu maksimum korzyści.

PRZEDEFINIOWANE USŁUGI SPOŁECZNOŚCIOWE

Wirus Virgin łapie wszystkich

Nowy wspaniały świat Twittera i Facebooka to coś, z czym przez ostatnich kilka lat musiałem się zapoznać bardzo szybko, a poniższe pytanie z Kolumbii jest bardzo typowe.

> **P: Staraliśmy się znaleźć sposób na poprawienie komunikacji z naszymi klientami, ale ani nasza strona internetowa, ani strona na Facebooku nie dały rezultatów. Co by pan proponował?**
>
> **Billy Loaiza Rivera, Kolumbia**
>
> O: *To pytanie spędza sen z powiek wielu prezesom i założycielom firm, kiedy starają się dotrzymać kroku gwałtownym zmianom zachodzącym w cyfrowym świecie.*
>
> *Szybki rozwój kanałów komunikacji takich jak Facebook czy Twitter sprawił, że wielu dyrektorów musiało na nowo ocenić sposoby kontaktowania się ze swoimi klientami, z pracownikami i, coraz częściej, z samymi mediami.*
>
> *Relacje firm z klientami zmieniły się radykalnie i gwałtownie. Ludziom nie wystarcza już to, że im się sprzedaje; chcą, by firmy pomogły im się zorientować, jak kupić odpowiedni produkt czy usługę za rozsądną cenę. Nadal oglądają reklamy, ale często już raczej w Internecie niż w telewizji, i z dużo większym prawdopodobieństwem obejrzą reklamę polecaną przez przyjaciół. Kiedy coś jest nie tak z produktem, chcą móc od razu nawiązać kontakt z firmą i oczekują – nie! – żądają szybkich rozwiązań.*
>
> *To, jak firmy przystosują się do tego pełnego wigoru i czasami chaotycznego świata, zadecyduje o ich przyszłym sukcesie. Strona internetowa Google Plus, Facebooka, blog i Twitter Feed to już nie dodatki do budżetu przedsiębiorstwa na komunikację: muszą znaleźć się w centrum*

strategii marketingowej i być wykorzystywane w połączeniu z innymi działaniami marketingowymi.

Kiedy będziesz zajmował się tym problemem, najpierw dopilnuj, żeby twoja strona internetowa nie tylko umożliwiała przeprowadzanie transakcji, ale też komunikowanie się – i żeby twój zespół zawsze reagował, kiedy klienci zostawią tam uwagi czy wyślą e-mail. Każdy kontakt postrzegaj jako okazję, by wzmocnić relacje z klientami. W zależności od kanałów, jakie wybierzesz, może to wymagać udzielenia personelowi obsługi klienta pomocy przy opanowywaniu nowych metod komunikacji. A kiedy już im się to uda, nie wolno ci tracić osobistego kontaktu z klientami.

W przeszłości prosiłem klientów, by pisali do mnie o swoich problemach i pomysłach, i często dzwoniłem do ludzi, by porozmawiać o trudnościach, jakie się pojawiły. To był i jest wspaniały sposób, by sprawdzić jakość i standardy naszego biznesu – chociaż wielu skarżących się było przekonanych, że to któryś z ich przyjaciół robi im dowcip. Do dziś staram się odpowiadać na tyle e-maili, na ile jestem w stanie, i zachęcam nasze kierownictwo, by robiło to samo.

Neil Berkett, prezes Virgin Media, naszej brytyjskiej grupy telewizji kablowej i telekomunikacyjnej, niedawno powiedział mi, że dostaje od klientów około dwudziestu, trzydziestu e-maili dziennie i stara się przeznaczać kilka godzin, aby krótko i bezpośrednio na nie odpowiadać. Pomogło mu to poprawić reputację firmy w dziedzinie obsługi klienta, a nad tą akurat dziedziną trzeba było solidnie popracować, kiedy połączyliśmy NTL-Telewest i Virgin Mobile, by w 2007 roku stworzyć Virgin Media.

Poza obsługą klienta może trzeba będzie wziąć pod uwagę fakt, że w starym podziale na reklamę, marketing i public relations nastąpiło kompletne przemieszanie, więc pora sprawdzić, jak działa twój zespół marketingowy. Virgin Atlantic utworzyła ostatnio zespół do spraw relacji społecznościowych – by jakoś zapanować nad tą połączoną przestrzenią medialną i dopilnować, aby nasze strony i sposoby komunikacji były aktualne oraz interesujące i zachowały bezczelny, lekceważący styl charakteryzujący tę markę.

Zawsze staraliśmy się zwiększać wpływ naszych reklam dzięki inteligentnemu PR-owi, śmiałym chwytom i zabawnym kampaniom w mediach. Rozwój mediów społecznościowych zachwiał status quo – w związku z nim pojawiły się ekscytujące wyzwania i konieczne okazało się zakwestionowanie tradycyjnych sposobów prowadzenia biznesu.

Kiedy uruchomiliśmy nową ogólnoświatową reklamę

Virgin Atlantic w telewizji i w kinach – pełną humoru, zabawną i z odrobinką przepychu – zaczęła ona zyskiwać dużą popularność w Internecie, bo nasi fani polecali ją swoim przyjaciołom. Dzięki temu reklama miała znacznie szerszy zasięg – dotarła nie tylko do naszych zwykłych odbiorców. Poza tym jej przekaz rzeczywiście do ludzi docierał. Co

zabawne, kiedy byłem ostatnio w kinie, podczas reklam w ogóle nie było słychać dźwięku. Zapytałem obsługę, co się stało, i usłyszałem, że często przyciszają głos, by pozwolić ludziom pogadać przed filmem. Jedyny problem w tym – łagodnie zwróciłem uwagę – że wyciszyli dwie reklamy Virgin! Kiedy następnym razem wszedłem na salę, dźwięk był ogłuszający!

Jeżeli takie wysiłki mają odnieść sukces, muszą być mieć wsparcie z samej góry. Podszedłem do cyfrowości bardzo poważnie i, skoro ma ona ponad 5 milionów fanów, stwierdziłem, że jest bezcenna, gdy prowadzi się kampanię na tematy społeczne takie jak reforma dotycząca narkotyków czy zakaz obcinania płetw rekinom – oraz kiedy promuje się najnowsze wiadomości z naszych firm. David Cush z Virgin America uwolnił zarządzanie tymi kanałami od klasycznej hierarchii firmowej. Jego zespół do spraw mediów społecznościowych składa się z dwudziestu paru osób, które wybrano do prowadzenia usług w sieci. David mówi, że dostali ogólne wytyczne, a potem dano im wolną rękę.

Pracownicy, którzy już „urodzili się w cyfrowym świecie", umieszczają Facebooka i Twittera w centrum strategii komunikacyjnej firmy, prezentując charakter Virgin online. Niedawno Amerykańskie Towarzystwo Zapobiegania Okrucieństwu wobec Zwierząt (American Society for the Prevention of Cruelty to Animals – ASPCA) skontaktowało się z Virgin America, by poprosić o pomoc przy przewiezieniu piesków chihuahua z Kalifornii na Wschodnie Wybrzeże. W schroniskach na Zachodnim Wybrzeżu było ponoć tak wiele psów tej rasy, że miały one większą szansę na znalezienie domu gdzie indziej. Od razu się zgodziliśmy. Nasi szczególnie wyczuleni w tej kwestii pracownicy zaoferowali nawet, że będą towarzyszyć bezdomnym pieskom, i z fasonem wysłaliśmy je lotem z San Francisco do Nowego Jorku.

Zespół udostępnił tę historię na wszystkich kanałach. Od razu rozprzestrzeniła się jak wirus i zwróciła też uwagę tradycyjnych mediów – wzbudzając zainteresowanie działalnością ASPCA i staraniami Virgin Airline, by Towarzystwu pomóc. Na tej historyjce opierała się nasza późniejsza udana kampania internetowa lotów do Meksyku – Chihuahua, pomyślcie tylko!

Żeby odnieść sukces, przedsiębiorcy i przywódcy biznesowi muszą spojrzeć na ten cyfrowy świat pod innym kątem; rozwijając swoje internetowe strony, serwisy i zespoły, możesz zamienić te wyzwania w możliwości.

A kto się będzie sprzeciwiał, może jedynie przegrać!

A-B-C

Połącz kropki

Często jestem pytany o pozornie dość wysoki poziom integracji pionowej w dziesiątkach biznesów w obrębie Virgin Group – czyli o sytuację, w której wiele przedsięwzięć ma jednego właściciela. Moja zwyczajowa, na wpół żartobliwa odpowiedź zazwyczaj brzmi, że wolimy postrzegać to zjawisko jako „pionową dezintegrację".

Nie zrozumcie mnie źle: nie sugeruję, że nasza grupa się rozpada – wręcz przeciwnie! Nadal się rozrastamy i sprawnie wchodzimy w nowe sektory biznesu. Chociaż obserwatorom może się wydawać, że wiele z tych nowych przedsięwzięć jest ze sobą zupełnie niepowiązanych – jak wtedy, gdy byliśmy niezależną wytwórnią płytową i założyliśmy międzynarodową linię lotniczą; a później weszliśmy w usługi telefonii komórkowej i siłownie – z czasem efekty synergiczne zazwyczaj stają się oczywiste. Jeśli zatem „dezintegracja" stanowi niewłaściwy przekaz, lepszym sposobem na opisanie naszej filozofii rozwoju będzie zabawa w „połącz kropki".

Właściwie przypomina to dziecinną książeczkę, w której dziecko łączy kolejno ponumerowane punkty, w końcu tworząc obrazek, który na pierwszy rzut oka wcale nie był oczywisty. Połączenie pierwszych kilku kropek jest na ogół trudniejsze, a potem, tak jak w biznesie, kiedy zaczyna się ukazywać obraz całości, dokończenie łamigłówki zazwyczaj staje się dużo prostsze.

Kiedy w 1984 roku uruchomiliśmy Virgin Atlantic, nie było żadnego oczywistego powiązania między naszą firmą, czyli Virgin Records, i branżą lotniczą. W tamtym czasie poziom obsługi

oferowany przez światowe linie lotnicze był tak niski, że mieliśmy pewność, iż jest to ogromna szansa dla firmy gotowej, aby przyłożyć się do tego trochę bardziej. Po prostu tak się złożyło, że skoro już zajmowaliśmy się biznesem rozrywkowym, w naturalny sposób wnieśliśmy to, co umieliśmy najlepiej – zabawianie klientów – do branży, która desperacko potrzebowała takiego właśnie ulepszenia.

Wyposażyliśmy nasze samoloty tak, by zapewniały wspaniałą rozrywkę audio i video; zebraliśmy sympatyczną, radosną załogę pokładową, którą naprawdę cieszyła opieka nad klientami; zaprojektowaliśmy wygodne, nowoczesne wnętrza; a potem sprzedawaliśmy te doznania po bardzo konkurencyjnych cenach. Nagle kropki się połączyły i Virgin Atlantic stało się nową i cudowną formą podróży oraz tematem rozmów w branży lotniczej.

Kiedy po raz pierwszy zapuszczaliśmy się w obszar usług telefonii komórkowej, wiedzieliśmy o tym biznesie naprawdę niewiele, ale dostrzegliśmy okazję, by namącić na rynku, skupiając się zwłaszcza na potrzebach młodych ludzi. W tamtym czasie większość dużych dostawców koncentrowała się na sprzedaży miesięcznych umów dorosłym. Rodzice nastolatków i studentów zazwyczaj wcale nie byli zachwyceni pomysłem, by ich dzieci miały telefony komórkowe, ponieważ często przekraczały limity rozmów i SMS-ów, co dla dorosłych oznaczało wysokie rachunki.

W Virgin Mobile ponownie skoncentrowaliśmy się na kliencie, zamiast konkurować jedynie minutami i stawkami. Zaproponowaliśmy rodzicom opcję ustawienia limitu w telefonie i ograniczenie opłat do tego poziomu, co oznaczało, że żadnemu z naszych klientów nie zdarzyło się otworzyć pod koniec miesiąca rachunku za telefon i odkryć, że winien jest setki funtów, czego się wcale nie spodziewał. Podobnie jak w przypadku linii lotniczej dostrzegliśmy możliwość wykorzystania naszych mocnych stron w obsłudze klienta i po prostu połączyliśmy kropki – oraz umożliwiliśmy wiele połączeń telefonicznych i wysłanie mnóstwa SMS-ów.

Dywersyfikacja to często koncepcja przerażająca dla prezesów innych firm i zazwyczaj mają oni na podorędziu kilka historyjek

uzasadniających, dlaczego w kółko robią to samo. Jeśli posłuchasz tych opowieści, zazwyczaj znajdziesz w nich wspólny mianownik: nawet jeśli jesteś najlepszy w jakiejś branży, to kiedy wchodzisz w nowy sektor, który nie ma nic wspólnego z tym, czym się dotychczas zajmowałeś, nie powinieneś tam wtargnąć, wymachując swoimi zabawkami, i oznajmić „A my to robimy tak".

Kiedy my szturmujemy nowe biznesy, o których wiemy prawie tyle co nic, zawsze zatrudniamy ludzi, którzy dobrze znają dany sektor, ale też tak jak my rozumieją, że przydałoby się nim porządnie wstrząsnąć. Odpowiedni ludzie będą potrafili połączyć stare kropki w tak innowacyjny sposób, że wyłoni się z tego zupełnie inny obraz.

Tak więc nie ma żadnej wielkiej tajemnicy w uruchamianiu przez nas biznesów z pozoru ze sobą niepowiązanych lub we wchodzeniu w spółki przy ich tworzeniu. Nie chcę powiedzieć, że jest to łatwe, ale pozostając wiernymi głównym wartościom naszej marki, jakimi są wspaniała obsługa klienta, przyciąganie fantastycznych ludzi oraz bezkompromisowe poszukiwanie innowacji, stwierdziliśmy, że istnieje bardzo mało biznesów, z którymi nie można by się jakoś połączyć i od których nie da się niczego nauczyć. Te doświadczenia wzmacniają grupę jako całość, pozwalając nam dokonywać nowych połączeń.

Kiedy oglądam się za siebie, nie mogę wyjść z podziwu, że te wszystkie virgińskie kropki łączą się ze sobą tak dobrze. Mamy teraz naszych wiernych klientów, którzy z nami latają, ćwiczą z nami, korzystają z naszych telefonów komórkowych i usług szerokopasmowych, jeżdżą naszymi pociągami, piją nasze wina, oglądają nasze filmy, a teraz mogą nawet mieć u nas konto.

Zdarzyło się i nam mieć w Virgin wyspecjalizowaną firmę. Nosiła nazwę Black Sheep[16], a prowadziła ją moja ciocia Clare, ale jak się zapewne domyślacie, po prostu z tego zrezygnowaliśmy.

Pamiętaj o łączeniu kropek! Wylądujesz w najbardziej niesamowitych miejscach.

UPOWAŻNIANIE I DOCENIANIE

Zaprowadzą cię daleko

Ostatnio otrzymałem bardzo ciekawy list:

> **P: Jak daleko należy się posunąć, by zadowolić klienta? Na pewnym etapie istnieje już ryzyko narażenia biznesu na szwank. Jak zapobiega pan niezadowoleniu klienta, nie szkodząc równocześnie sobie? Z pewnością potrzebne są jakieś zasady i regulacje?**
>
> ***- Lee Boss, Kenia***
>
> **O:** *Wspaniałe pytania. Każda organizacja musi wyznaczyć wyraźne reguły, do których pracownicy mogą się odwoływać, wykonując swoje obowiązki. Muszą one obejmować spisane procedury i zasady – szczególnie gdy w grę wchodzą pieniądze i księgowość. Mimo to jednak czasem naprawdę jest tak, że zasady są po to, by je łamać: regulamin nie powinien być usprawiedliwieniem złej obsługi klienta ani przeszkadzać w świetnej obsłudze. Prawie każdemu z nas zdarzyło się kiedyś znaleźć w sytuacji, w której przedstawiciel obsługi zasłaniał się obowiązującymi przepisami, kiedy twierdził, że nie jest w stanie pomóc klientowi. Zazwyczaj zaczyna się to od: „Bardzo mi przykro, ale przepisy jasno stwierdzają, że…”*
>
> *Jeśli twoja firma zamierza się wyróżniać na tle innych naprawdę wyśmienitą obsługą klienta, pracownicy powinni traktować zasady bardziej jak elastyczne wskazówki, które należy stosować zgodnie z wymogami sytuacji. Klient nie zawsze ma rację – tak samo jak regulamin. Celem przedstawicieli obsługi klienta powinno być znalezienie złotego środka, wyjścia jak najkorzystniejszego zarówno dla klientów, jak i dla interesów firmy.*
>
> *W takiej sytuacji bardzo pomocne jest, aby upoważnić pracowników obsługi klienta do korzystania ze zdrowego rozsądku przy załatwianiu pytań i problemów. To bardzo ważne, aby zachęcać do pozytywnego radzenia sobie z trudnościami, kluczową rolę odgrywa też kultura korporacyjna, w której nagradza się inicjatywę i nie zniechęca do kreatywnego podejścia.*

Jest taka mantra obsługi klienta, którą zawsze uwielbiałem, a brzmi ona: „Kto pierwszy się dowiaduje, ten załatwia". Innymi słowy, kiedy pojawia się problem, przez krótką chwilę można go rozwiązać bezzwłocznie. Wspaniałego przykładu dostarczyła tutaj Virgin America, kiedy w San Francisco opóźnił się pewien lot. Kiedy pasażerowie czekali na informacje, załoga podjechała wózkiem z napojami do bramki i podała je gościom. Kilka miesięcy później zadzwoniłem na spotkanie wszystkich pracowników, by przyznać tej załodze nagrodę „Vammy"[17], coroczne wyróżnienie Virgin America dla pracowników.

Taki sposób radzenia sobie z trudnościami niesie wiete korzyści zarówno dta ktienta, jak i firmy. Dla ktienta ptusy są oczywiste: probtem zostaje rozwiązany, a przynajmniej złagodzony. Firma z kotei niewątptiwie zyskuje dzięki poprawie wizerunku: najprawdopodobniej ktient opowie innym tudziom, jak dobrze sobie z poradzono z niełatwą sytuacją. Istnieją też znaczące korzyści związane z kosztami – na przykład zmniejszenie ticzby pracowników administracyjnych obsługi ktienta, potrzebnych do zajmowania się ciągnącym się zwykte w nieskończoność procesem odbijania piłeczki przy rozwiązywaniu formatnych skarg ktientów.

W Virgin kitku kierowników wyższego szczebta oraz ja wydajemy rokrocznie Stars Dinner[18], by uhonorować tych, którzy najtepiej się spisywati – pracowników nominowanych przez swoich kotegów – i świętować ich osiągnięcia. Do tej pory żadnego nie opuściłem. Szukamy najtepszych przykładów obsługi ktienta, innowacyjności, pracy na rzecz tokatnej społeczności oraz środowiska. Tego typu wydarzenie jest dta pracowników dowodem, że zateży ci na nich i że zauważasz i doceniasz ich ciężką pracę oraz inicjatywę.

W świecie obsługi ktienta miłe słowa od przełożonego usłyszeć stosunkowo łatwo; prawdziwym dowodem są pozytywne reakcje ktientów. To wtedy wiesz, że w twojej firmie umacnia się właściwy rodzaj kuttury.

Byłem szczególnie zadowotony z wiadomości, jaką ostatnio otrzymałem od Phita Wittiamsona, ktienta Virgin z Kenii, który napisał do mnie o tocie do Londynu, który zarezerwował dta siebie i dta żony. Na krótko przedtem żona Phita odbywała podróż służbową i mogła spotkać się z Phi – lem w Londynie, wykorzystując bilet lotniczy, jaki dostała od klienta. Odłożyli więc jej wcześniej kupiony bilet, by wykorzystać go innym razem, ale później, kiedy próbowali zrobić rezerwację na nowy lot na podstawie tego biletu, stwierdzili, że stracił on ważność, ponieważ nie wnieśli opłaty za dokonanie zmiany.

Hawa, przedstawicielka Virgin w Kenii, wyjaśniła sytuację Williamsonów księgowemu, który dobitnie powiedział jej, że zasady to zasady i linia lotnicza nie może w tym przypadku zrobić wyjątku. W końcu jednak Hawa odwołała się do innego przełożonego, Williamsonom zwrócono za bilet i zakupiony został nowy.

„Wszystko dobre, co się dobrze kończy" – napisał do mnie Phil. – Ale czy nie byłoby dużo lepiej, gdyby księgowy przejawiał trochę więcej ogólnego rozsądku biznesowego, zamiast trzymać się ścisłej interpretacji [zasad]?".

Ta historia zgrabnie pokazuje, jak niewiele trzeba, by organizacje codziennie traciły klientów przez to, że kilku pracowników pierwszej linii sztywno przestrzega zasad i zbyt mało myśli. Pamiętajcie o klasycznej statystyce: niezadowolony klient powie o swoim problemie dziesięciu osobom, natomiast zadowolony podzieli się dobrym doświadczeniem tylko z czterema.

Tak więc pracuj nad rozwinięciem kultury korporacyjnej, w której pracowników przyłapuje się na tym, że robią coś dobrze, i nagradza się ich oddanie oraz inicjatywę. Upoważnianie swoich pracowników i dbanie o nich to najlepszy sposób, by zatroszczyć się o klientów i sprawić, aby wracali do ciebie po więcej.

URUCHAMIANIE BIZNESU

Cztery częste błędy

Kiedy rozmawiam z młodymi przedsiębiorcami, jedno z najczęściej zadawanych pytań dotyczy niebezpieczeństw, którym będą musieli stawić czoło. Jakie błędy najczęściej popełniają przedsiębiorcy na samym początku swojej działalności?

Pytanie o błędy to dobry znak, bo chociaż ich popełnianie to nieodłączna część procesu tworzenia firmy, najważniejsze jest to, by szybko się po nich pozbierać. Wszystko to stanowi część przygody z przedsiębiorczością, która będzie od ciebie wymagać maksymalnej wytrwałości, zapału i determinacji.

Idąc naprzód, nie będziesz całkiem pozbawiony wskazówek: kiedy już zauważysz okazję, której nie dostrzegł nikt inny, powinieneś podjąć pewne kroki, aby twoja wizja się ziściła. Musisz sformułować innowacyjny plan biznesowy, znaleźć fundusze, zatrudnić odpowiednich ludzi, by zrealizowali twój pomysł, a potem w idealnym momencie wycofać się ze swojej roli w tym biznesie.

Przyjrzyjmy się tym krokom, jak również sposobom na uniknięcie niektórych z najczęstszych błędów, jakie popełniają nowi przedsiębiorcy.

KROK PIERWSZY: TRZYMAJ SIĘ CELU

Częsty błąd na tym etapie polega na niezdolności przedsiębiorcy do jasnego i zwięzłego przekazania swojego pomysłu. Musisz być w stanie zapewnić sobie poparcie inwestorów, wspólników i potencjalnych pracowników, więc porządnie dopracuj swoją „mowę windową” – co masz powiedzieć, jeśli wpadniesz na

potencjalnego ważnego inwestora i będziesz miał dosłownie dwie minuty, by zaprezentować swój pomysł. Spróbuj wykorzystać szablon Twittera, by skondensować swój pomysł do zaledwie 140 znaków. Kiedy już to zrobisz, rozszerz ten przekaz do maksimum 500 znaków. Pamiętaj, że im krótsza jest twoja prezentacja, tym bardziej klarowna.

Częstym błędem jest tutaj brak koncentracji. Jeśli twój startup zyskał etykietkę „następnego wielkiego wydarzenia", uderzenie adrenaliny, jakie towarzyszy podnieceniu związanemu z budowaniem czegoś nowego, może prowadzić do podejmowania impulsywnych decyzji i utraty poczucia celu. U wielu przedsiębiorców kończy się to sprintem w wielu kierunkach naraz – powinni natomiast konsekwentnie zmierzać do swojego celu. Jasno zdefiniuj swoje cele i strategie, a potem ustal terminy. Nie pozwól, by inne możliwości lub mgliste marzenia odciągały twoją uwagę od celu.

Równie niebezpieczne jest zbytnie wybieganie do przodu. Jeśli twój produkt czy usługa nie wyszły jeszcze poza etap planów, nie rozpraszaj się na projektowanie przyszłych wersji. Pewna ogólna zasada mówi, że najlepiej wybiegać dwa, trzy lata w przyszłość, ale to charakter twojego biznesu i opinie inwestorów pomogą ci zdecydować, z jakim wyprzedzeniem powinieneś planować.

Bądź elastyczny, bo problem może stanowić zarówno brak planowania, jak i ślepe trzymanie się planu – co jest niezawodnym sposobem, by zepchnąć twoje przedsiębiorstwo prosto w przepaść. Odnoszący sukcesy przedsiębiorca będzie nieustannie korygował kurs, nie tracąc z oczu ostatecznego celu.

KROK DRUGI: REAUSTYCZNIE PODCHODŹ DO KOSZTÓW

Nie narażaj swojego startupu przy szacowaniu, jakich funduszy będziesz potrzebował – zmniejszysz tym jedynie swoje szanse na sukces. Utrzymywanie wydatków pod kontrolą to kluczowa kwestia, ale nie myl kapitalizacji z kosztami. Plac boju zasłany jest niedokapitalizowanymi startupami, które od samego początku były skazane na porażkę.

W finansowych planach tworzonych przez startupy koszty stałe są prawie zawsze poważnie niedoszacowane. Kiedy wyliczysz, ile ci trzeba na koszty stałe, tak na wszelki wypadek dodaj nie 10 procent, ale 75 lub nawet 100 procent! Z pewnością przegapiłeś wiele ukrytych kosztów, opłat i podatków.

Wiedział o tym David Neeleman. W 1998 roku poinformował mnie, że potrzebuje 160 milionów dolarów kapitału początkowego na coś, z czego w końcu miał wyrosnąć JetBlue – była to suma ogromna, dużo wyższa niż kiedykolwiek wcześniej zgromadził jakikolwiek startup lotniczy. Większość tak zwanych ekspertów kpiła z tego pomysłu, nie wierząc, że Davidowi uda się znaleźć pieniądze i uruchomić tanią linię lotniczą, kiedy firmy o ustalonej reputacji padały jedna po drugiej. Jednak on obstawał przy swoim i konieczną kwotę zebrał. W rezultacie linia JetBlue miała jeden z najbardziej udanych startów w historii i przyniosła zysk zaledwie sześć miesięcy po uruchomieniu w 2000 roku. (Mało brakowało, a nazywałaby się Virgin Blue, ale to inna historia.)

KROK TRZECI: ZATRUDNIAJ TYCH, KTÓRYCH POTRZEBUJESZ, A NIE TYCH, KTÓRYCH LUBISZ

Chociaż człowieka bardzo kusi, by obsadzić swoją nową firmę przyjaciółmi i krewnymi, prawdopodobnie będzie to poważny błąd. Jeśli się nie sprawdzą, bardzo trudno będzie ich poprosić, by odeszli.

Kiedy Virgin uruchamia jakiś nowy biznes, zawsze angażujemy podstawowy zespół mądrych ludzi, którzy już znają tę branżę i związane z nią ryzyko. W pełni wykorzystuj ten stworzony przez siebie bank informacji; kiedy pojawia się jakiś problem, pamiętaj, że nikt, łącznie z tobą, nie zna wszystkich odpowiedzi.

Jednym z twoich celów powinno być znalezienie menadżera, który szczerze podziela twoją wizję i któremu pewnego dnia będziesz mógł przekazać ster, abyś ty sam mógł wykonać kolejny krok.

KROK CZWARTY: WIEDZ, KIEDY USTĄPIĆ ZE STANOWISKA PREZESA

Wspaniały przedsiębiorca wie, kiedy przychodzi pora, aby porzucić rolę prezesa. Rzadko bywa to łatwe, ale trzeba to zrobić: bardzo niewielu przedsiębiorców jest świetnymi menadżerami. Ja na przykład kierowania codziennymi sprawami biznesu po prostu nie mam w swoim DNA (lub, jak powiedziałem przyjaciołom: „Nie mam tego we krwi").

Ustąpienie nie oznacza, że odwracasz się od swojego biznesu. W Virgin zawsze angażuję się w rozruch nowego biznesu, a potem stopniowo przekazuję kontrolę nowemu zarządowi, gdy zaczyna się on krystalizować. Ale niezależnie od tego, ile czasu minęło, odkąd byłem u steru, jeśli widzę coś, co mi się nie podoba, nie obawiam się powiedzieć, co myślę, i zadawać bardzo stanowczych pytań.

Założyciele powinni bez wahania interweniować w swojej firmie, kiedy uznają to za konieczne – wystarczy spojrzeć na Larry'ego Page'a, który w Google'u wrócił na stanowisko prezesa. Mimo to musiałem się roześmiać, kiedy usłyszałem tę wiadomość, bo zaciekawiło mnie, ilu menadżerów w vir-gińskich biznesach pomyślało sobie: „O rany, żeby tylko ta sprawa w Google'u nie podsunęła Richardowi jakichś pomysłów".

Nie podsunęła!

ZWRACAJ UWAGĘ NA DROBNE SZCZEGÓŁY

Tam też tkwi diabeł

Masz więc pomysł na biznes – taki, który w twoim przekonaniu ma potencjał, by wstrząsnąć branżą. Przygotowałeś prostą, jasną propozycję, która dla potencjalnych klientów jest łatwa do zrozumienia. Zgromadziłeś odpowiedni kapitał, zebrałeś zespół i rozreklamowałeś swoje nowe przedsięwzięcie na wszelkie możliwe sposoby. Co teraz?

Czas wywiązać się z obietnic. A jedyną rzeczą, która różni wywiązanie się zaledwie dostateczne od wywiązania się wspaniałego, jest obsesyjne zwracanie uwagi na szczegóły. Na każdy szczegół – choćby z pozoru był całkiem nieznaczący!

Każdy, kto aspiruje do prowadzenia firmy, musi wyrobić sobie nawyk notowania. Jak już mówiłem, wszędzie, gdzie idę, biorę ze sobą notes, ale iPad sprawdzi się równie dobrze. Większość z moich wpisów przypomina ten z lotu Virgin Atlantic sprzed lat: „Brudne dywany. Koty. Wyposażenie: stal nierdzewna, zapuszczona. Wybór menu rozczarowujący – powrotny z Miami, krewetki, potem homar (jako główne danie) w klasie wyższej. Curry z kurczaka bardzo mdłe. Kurczak powinien być pokrojony w kawałki. Suchy ryż. Brak stiltona na desce z serami".

Najbardziej odkrywczy jest ostatni zapisek: „Pracownicy zdesperowani, by ktoś ich wysłuchał. Dopilnować, by raporty pracowników zostały wdrożone OD RAZU". Z radością informuję, że od tamtej pory zawsze tak było. Prawdziwym kluczem, aby uporać

się ze wszystkimi innymi punktami z tej listy, są pracownicy, którzy mogą zgłaszać problemy i je rozwiązywanie – zanim pojawię się ja ze swoim notesem.

Kiedy podejmujesz decyzję, w jaki sposób najlepiej dostarczać swój produkt lub usługi, pamiętaj o podstawowych wartościach firmy, o krótko – lub średnioterminowych planach oraz o tym, dokąd na dłuższą metę zmierza branża. Podejmuj decyzje na poziomie mikro na podstawie tego szerszego obrazu, a twój biznes powinien rozwinąć się we właściwym kierunku.

Właściciele i przywódcy firm o ustalonej reputacji powinni jak najczęściej sprawdzać to, co oferują klientom. Wielu szefów regularnie rozmawia z pracownikami każdego szczebla, ale często nie robią nic w sprawie problemów, które odkryli. Oznacza to, że pracownicy nigdy nie dowiadują się, jaką wagę prezes przykłada do dopracowania szczegółów, ani nie rozumieją, że zajmowanie się problemami, które się na co dzień pojawiają, jest konieczne i możliwe. Jeśli będziesz kultywował kulturę oczekiwania, aż ktoś inny rozwiąże problem, w konsekwencji ucierpi twoja firma.

Wspaniałe realizowanie zobowiązań zależy też od wspaniałej komunikacji, która powinna zaczynać się na samej górze. Bądź odważny: przekazuj swój e-mail i numer telefonu.

Twoi pracownicy są na tyle mądrzy, że nie będą go nadużywać ani cię zadręczać, a dzięki temu posunięciu dodasz im skrzydeł – będą wiedzieć, że mogą się z tobą skontaktować zawsze, kiedy pojawi się problem wymagający twojej uwagi.

Wpajanie dbałości o szczegóły w całej twojej nowej firmie okaże się szczególnie ważne, kiedy biznes zacznie podbijać rynek. Zawsze mnie bawi mnie, gdy rzecznik wyjaśnia dziennikarzom, że firma mająca opóźnienia lub inne problemy jest „ofiarą własnego sukcesu" – jakby spotkało ją coś rzadkiego lub niezgodnego z naturą.

Drugie stwierdzenie, które na pewno mnie wkurzy, to usprawiedliwianie powolnej obsługi słowami: „Przepraszam, ale jesteśmy dziś naprawdę zajęci". Zawsze reaguję na coś takiego, mówiąc: „Co za szkoda, ale proszę się nie martwić, tylko tak dalej i już niedługo przestanie to być problemem".

Na koniec – kiedy zaczniesz dostrzegać sukces w formie strumienia nowych i powtarzających się transakcji, pamiętaj, by zachować trzeźwość umysłu. Dzięki tobie coś się zmienia, a jeśli odnosisz sukces, najprawdopodobniej inne firmy w wyniku konfrontacji doznają obrażeń. Będą się starały wyłączyć cię z gry i naśladować to, co robisz. Tak więc nie przestawaj być w ruchu i wciąż podnoś poprzeczkę: laury są miłe, ale jeśli będziesz na nich spoczywał, ryzykujesz utratą przewagi.

Bądź jak sportowiec, graj, by wygrać, i staraj się unikać nieprzyjemnych konfrontacji z wrogami. Jeśli pokłócisz się z partnerem, współpracownikiem czy rywalem, daj wam czas na ochłonięcie, a potem zadzwoń do nich i zaproponuj, abyście się spotkali przy obiedzie. Bardzo prawdopodobne, że dużo was łączy. W przeciwnym wypadku dlaczego mielibyście wspólnie tworzyć ten biznes?

SAMOTNY PRZEDSIĘBIORCA?

Tak ci się wydaje

Ludzie zwykle wyobrażają sobie przedsiębiorców jako bohaterów typu „zrób to sam”, ale w prawdziwym życiu tak to nie działa.

Wielu żyje, jak przystało na ryzykantów, a niektórzy pozostają outsiderami, ale mimo to przedsiębiorcy, by odnieść sukces, potrzebują wsparcia. Właściwie to jesteśmy podobni do kierowców Formuły 1 – na człowieka w kabinie spływa cała chwała, a fani zapominają o licznej załodze stanowisk obsługi i wszystkich zakulisowych wysiłkach potrzebnych, by silnik działał, a samochód i kierowca nie wypadli z trasy. Za silnik, który nie pozwala wypaść z trasy całej narodowej gospodarce, odpowiadają przedsiębiorcy i właściciele małych biznesów. Razem tworzą miejsca pracy, dostarczają paliwa dla rozwoju i w ostatecznym rezultacie są motorem społecznych przekształceń. A z tego wynika, że rządy, inwestorzy i nauczyciele muszą koniecznie znaleźć sposób, aby wykorzystać to źródło energii. Oznacza to również, że zachęcanie przedsiębiorców, by spróbowali po raz kolejny, kiedy ich biznes poniesie porażkę, jest kluczowe dla zdrowej gospodarki.

Na przykład przedsiębiorcy podnoszącemu się po niepowodzeniu może być potrzebny mentor, który przypomniałby mu, że najważniejsze pytanie brzmi: „I co dalej?”. Moi rodzice bardzo wcześnie uczyli mnie, jak ważne jest zachowanie pozytywnego nastawienia i branie odpowiedzialności za swoje czyny. To dwa bezcenne elementy, które ukształtowały moją karierę.

Moim pierwszym mentorem była matka. Jako dziecko zawsze z niecierpliwością chciałem podejmować nowe wyzwania, czy to

w domu, czy na boisku, czy w szkole. Kiedy coś poszło nie tak (a często tak się zdarzało!), matka zawsze mówiła mi, abym nie oglądał się za siebie, tylko szedł dalej i wybierał kolejne wyzwanie. Jestem przekonany, że to podejście jest decydujące, by odnieść sukces w biznesie. Tworzenie biznesu potrafi być bardzo trudnym doświadczeniem, często bez wsparcia ze strony innych – wiele startupów na początku działalności upada – ale przedsiębiorca nie może traktować niepowodzenia jako czegoś złego; to po prostu część procesu uczenia się.

Jeżeli mamy zmieniać ten świat, musimy wychowywać młodych, zainteresowanych biznesem ludzi tak, by rozwijali w sobie ducha przedsiębiorczości – co nie jest łatwym zadaniem. Uniwersytety i college'e mogą nauczyć pewnych umiejętności, ale sądzę, że większości obiecujących przedsiębiorców zrobiłoby lepiej, gdyby polegali na nieformalnej sieci trenerów i mentorów, którzy mają doświadczenie (inaczej mówiąc „blizny") i wiedzę konieczne, aby zachęcić ich do dalszych starań. Ja sam, prowadząc Virgin Group, korzystam z pomocy wspaniałego zespołu doradców, menadżerów i kolegów przedsiębiorców – i, takie są fakty, także moja matka po dziś dzień nie obawia się wyrażać swojej opinii na temat tego, w co ja się pakuję! To w dużej mierze właśnie o stworzenie tego rodzaju mentorskiego środowiska chodziło nam, kiedy decydowaliśmy się założyć Branson Centre of Entrepreneurship[19] w Johannesburgu i na Jamajce. Jest to nie tyle szkoła, co inkubator dla biznesowych talentów. To miejsce, gdzie młodzi entuzjaści ze wspaniałymi pomysłami mogą przyswajać praktyczne biznesowe umiejętności, równocześnie spotykając się i ucząc od przedsiębiorców z całego świata, którzy odnieśli sukces.

Podczas wykładów w 2011 roku nacisk kładziono na tworzenie miejsc pracy w pokrzywdzonych przez los społecznościach RPA i Jamajki, a grupa składała się głównie z przedsiębiorców, którzy mieli nadzieję podnieść swój biznes na wyższy poziom.

Jednym ze wspaniałych przykładów biznesu powstałego dzięki temu południowoafrykańskiemu centrum jest Gaming Zone. Gaming Zone z siedzibą w Soweto, w pobliżu Johan-nesburga, założone przez Musę Maphogwane'a i Amosa Mt-solongo, zmieniło

przeznaczenie kontenerów wysyłkowych i w ten sposób stworzyło bezpieczne pomieszczenia w przystępnej cenie dla swoich klientów – lokalnych dzieciaków – by mogli tam grać w najnowsze gry video. Musa i Amos są z tego dumni i planują rozszerzyć swoją działalność na „setki obiektów", jak również zapewniać darmowe cotygodniowe ogólnodostępne zajęcia z obsługi komputerów.

To wspaniały przykład biznesu, który może rozwijać się komercyjnie, równocześnie wywierając ogromny wpływ na otaczającą społeczność – idealny do naśladowania dla nowego pokolenia południowoafrykańskich przedsiębiorców.

Uważam, że jeżeli mamy sprostać światowym wyzwaniom, takim jak głód, bieda i zmiany klimatu, przedsiębiorcy muszą w większym stopniu współdziałać, współpracować i wspólnie się uczyć. To dlatego spędzam tak wiele czasu, spotykając się z biznesmenami na całym świecie w poszukiwaniu wspaniałych pomysłów, które można by promować. Nie chodzi tylko o finansowanie całego mnóstwa startupów; ciężko pracujemy nad wspieraniem przedsiębiorców z ambicjami, aby sami zaopatrywali się w fundusze.

W biznesie nic nie zastąpi doświadczenia. Tak więc jeśli jesteś przedsiębiorcą, zabieraj się do roboty. Jeśli osiągnąłeś sukces w biznesie, pomyśl o zrewanżowaniu się społeczności poprzez uczenie obiecujących biznesmenów. Kto wie? Może okażą się kolejnymi Musą i Amosem?

PROBLEMY PLANETY

Cały świat możliwości

Przy obecnym stanie światowej gospodarki przedsiębiorcy i liderzy biznesu mogą mieć poczucie, że perspektywy dla ich startupów i firm o ugruntowanej pozycji są ponure. W sytuacji kiedy obserwujemy niestabilność niektórych gospodarek państw europejskich wywołaną zadłużeniem, Kongres Stanów Zjednoczonych próbuje osiągnąć porozumienie co do podniesienia pułapu długu rządowego, a na horyzoncie rysuje się możliwość kolejnego globalnego spowolnienia, niektórzy dyrektorzy podejmują decyzje bardzo ostrożnie, przygotowując się na jeszcze trudniejsze czasy.

Ale to nie pora, by grać bojaźliwie: nigdy nie pozwalaj, by dominujące poglądy na temat rynku wpływały na twój sposób myślenia o nowych przedsięwzięciach. Niepewne czasy to często najlepsza pora, by podejmować nową działalność gospodarczą – utalentowani pracownicy są gotowi do wypróbowania nowych pomysłów, a dostawcy godzą się ciąć ceny, by przyciągnąć nowych klientów i zwiększyć sprzedaż. Sekret polega na tym, aby znaleźć taki produkt lub usługę, która będzie wyróżniać się spośród innych, bo poprawi ludziom jakość życia.

Mnóstwo ludzi pyta mnie o to, na jakie branże i sektory przedsiębiorcy powinni zwracać uwagę w dzisiejszym klimacie gospodarczym. W przeszłości Virgin często szukała okazji tam, gdzie liderzy rynku nie osiągali spodziewanych rezultatów i nie traktowali odpowiednio swoich klientów – zwracałem już uwagę, że odnieśliśmy sukcesy w lotnictwie, telefonii komórkowej i usługach

finansowych. Ale teraz skupiamy się na ekologii: na szukaniu sposobów dostarczania energii odnawialnej, wytwarzaniu czystej wody i opracowaniu metod, które pozwolą oszczędzać i jedno, i drugie. Naszym zdaniem ta dziedzina stwarza dzisiaj ogromne możliwości.

Weź pod uwagę, że nasze społeczeństwo stoi teraz przed trudnymi praktycznymi wyzwaniami, które wymagają innowacyjnego, a nawet rewolucyjnego myślenia – co jest chlebem powszednim przedsiębiorców. Jak mamy dostarczyć wystarczającej ilości energii, jedzenia, wody, by zaspokoić potrzeby naszej rosnącej światowej populacji? Jak mamy wyprowadzić miliardy ludzi z ubóstwa bez wyczerpywania zasobów? Czy możemy równocześnie odnawiać i chronić naturalne systemy podtrzymujące życie, od których jesteśmy zależni?

Jeśli myślisz o wejściu w ten sektor, postaraj się ocenić, gdzie w twoim regionie występują możliwości strukturalne. Prawie na każdym rynku trafiają się okazje: Międzynarodowa Agencja Energetyczna szacuje, że przez następnych dwadzieścia lat światowe zużycie energii wzrośnie o 40 procent; aby sprostać temu zapotrzebowaniu do 2035 roku, nasze społeczeństwo będzie musiało zainwestować 35 trylionów dolarów w infrastrukturę dostarczającą energii.

Główni producenci ropy argumentują, że jest jej wystarczająco dużo, by jeszcze przez wiele lat zaspokajać te potrzeby, ale nawet gdyby tak było – a jest to bardzo wątpliwe – ze względu na zmiany klimatu oraz obawy, jakie budzi polityczna stabilność krajów produkujących ropę, administracje rządowe na całym świecie muszą wykorzystać inne możliwości. Zanim w 2011 roku tsunami uszkodziło elektrownię jądrową w Japonii, energia jądrowa była przez wielu uważana za najlepszą alternatywę i w tę dziedzinę inwestowały zarówno agencje państwowe, jak i prywatne firmy; teraz jednak ze względu na obawy związane z bezpieczeństwem większy nacisk kładzie się na inne źródła energii odnawialnej.

Analitycy przewidują nawet, że źródła odnawialne takie jak słońce, wiatr, biopaliwa i hydroenergia będą nam wkrótce dostarczać jedną czwartą potrzebnej energii. Najnowsze prognozy

firmy badawczej Clean Edge Inc… sugerują, że łączna wartość sprzedaży energii słonecznej, wiatrowej i z biopaliw wzrośnie ze 188,1 miliarda dolarów w 2010 roku do 349,2 miliarda dolarów w roku 2020.

Jeśli żyjesz w miejscu, gdzie brakuje zasobów świeżej wody, może zechcesz wejść w tę dziedzinę. Niedobory wody będą się jedynie pogłębiać: według przewidywań Organizacji Narodów Zjednoczonych do 2030 roku ponad 60 procent populacji świata – w sumie pięć miliardów ludzi – będzie mieszkać w obszarach zurbanizowanych. Poprzez virgiński Green Fund zainwestowaliśmy w biznes odsalania – Seven Seas Water – by stworzyć zasoby świeżej wody tam, gdzie istnieje na nią wielkie zapotrzebowanie, na przykład na Karaibach. Dostarczanie tych zasobów w sposób bezpieczny dla środowiska i zapewniający odnawialność to technologiczne wyzwanie: czy twój zespół gotowy jest podjąć się tak ekscytującego zadania?

Kolejną dziedziną, w której otwierają się możliwości, jest efektywność zużywania energii i wody, obejmująca wszystko, od żarówek, przez materiały izolacyjne, do kranów kuchennych. To najbardziej opłacalna metoda, aby ograniczyć emisję dwutlenku węgla i równocześnie sprawić, by zasobów wystarczyło na dłużej. W najnowszym badaniu McKinsey stwierdza się, że jeśli przez następne dziewięć lat w wydajność energetyczną będzie się inwestować 170 miliardów dolarów rocznie, wzrost zapotrzebowania na energię spadnie o połowę – będzie to ogromny krok w kierunku ograniczenia emisji CO_2 i uniknięcia katastrofalnych poziomów globalnego ocieplenia. Jeśli ty i twój zespół szukacie satysfakcjonującej pracy mającej wręcz charakter misji, pomyślcie o tym, by mieć swój udział w zabezpieczeniu przyszłości naszej planety!

Jeśli borykasz się ze znalezieniem finansowania dla swojego pomysłu na produkt lub usługę albo masz trudności z określeniem kierunku, w którym powinien się rozwijać twój istniejący już biznes, być może teraz jest odpowiednia pora, by spróbować czegoś innego. Niewykluczone, że w związku z tym, gdzie działasz, i dzięki twojej wiedzy najlepsze perspektywy znajdziesz w ekologii. Na

całym świecie różne kraje stają wobec ogromnych problemów związanych z niedoborem wody i energii: zaproponujmy im jakieś rozwiązania.

„PRZYPIECZĘTUJMY TO UŚCISKIEM DŁONI”

A teraz dawać mi tu prawników

> **P: Były czasy, kiedy uścisk dłoni wystarczał, by dobić interesu. Czy we współczesnym biznesie nadal ma jakieś znaczenie?**
>
> ***- Winfred Kagwe, Kenia***
>
> O: *Cóż, Winfredzie, przypuszczam, że odpowiedź brzmi „tak, ale…” Uścisk dłoni jest w biznesie nadal ważny, ponieważ zaufanie ma kluczowe znaczenie w każdej relacji. W idealnym świecie oprócz podania ręki przedsiębiorca lub prezes nie potrzebowałby niczego więcej, by przypieczętować interes z partnerem, inwestorem, firmą czy klientem – w końcu reputacja jest najważniejsza tak w życiu, jak i w biznesie. Twoje słowo powinno wystarczyć, a jeśli je złamiesz, możesz nieodwracalnie stracić dobre imię.*
>
> *Jednak uścisk dłoni to dopiero początek procesu budowania relacji. Warunki, w jakich funkcjonuje biznes, mogą się radykalnie zmienić w bardzo krótkim czasie – od stanu gospodarki, przez gusty konsumentów, do reakcji konkurencji – a podejścia do tego, jak umowa będzie interpretowana w odmiennych okolicznościach, mogą się bardzo od siebie różnić.*
>
> *Poza tym z czasem może się zmieniać to, jak ludzie pamiętają daną sytuację. Kiedy po latach strony starają się sobie dokładnie przypomnieć szczegóły ustnej umowy, zaczyna przypominać to dziecięcą zabawę w głuchy telefon, podczas której jedno dziecko przekazuje drugiemu szeptem jakieś zdanie i na końcu wychodzi coś kompletnie innego, niż było na początku. Po części dzieje się tak dlatego, że przy zawieraniu umowy ludzie z natury są skłonni do nadmiernego optymizmu, a potem, kiedy marzenia zderzają się z rzeczywistością, pamięć staje się wybiórcza – szczególnie gdy w grę wchodzą duże sumy pieniędzy. Istnieje dużo większa szansa, że ty i twój partner pokłócicie się, jeśli będziecie mieli jedynie umowę*

potwierdzoną uściskiem dłoni, więc niech po tym uścisku pojawi się jasny, prosty kontrakt, który wyraźnie określi warunki umowy.

Nauczyłem się tego bardzo wcześnie: na początku istnienia Virgin Records wiele razy zdarzyło się, że zatrudnialiśmy zespoły na podstawie uścisku dłoni, by później przekonać się, że nasz uścisk dłoni został zastąpiony przez formalną umowę spisaną z konkurencją. Z tego powodu przepadły nam umowy z Dire Straits i 10cc. (Podstawowym problemem w przemyśle muzycznym jest to, że w każdą umowę zaangażowanych jest wiele stron – członkowie zespołu, agenci i doradcy mogą mieć zupełnie odmienne priorytety.)

W niektórych przypadkach powinniśmy byli uaktualniać nasze porozumienia, by odzwierciedlały sukces niektórych przedsięwzięć. Kiedy Mike Oldfield przyszedł do nas z „Tubular Bells", podejmowaliśmy znaczne ryzyko, finansując produkcję i dystrybucję albumu. Album stał się niesamowitym, długotrwałym sukcesem, który pomógł uruchomić naszą nową firmę. Po latach uaktualniliśmy tę umowę, ale z perspektywy czasu mogę stwierdzić, że mogliśmy skorygować warunki trochę szybciej, by obie strony miały bardziej godziwy zysk.

Nauczyłem się jednak, że poleganie na uścisku dłoni może być bardzo ryzykowne w spornych sytuacjach, zawieraliśmy więc proste porozumienia prawne, które umożliwiały mi szybkie załatwianie spraw, a w niektórych przypadkach okazywanie większej hojności, niż przewidywał kontrakt. Kiedy Nik Powell, mój przyjaciel i współzałożyciel firmy, zdecydował się odejść z Virgin, mieliśmy gotowe podstawowe porozumienie, które pomogło nam podjąć decyzję, jak załatwić sprawę szybko i polubownie. Cieszę się, że byliśmy na tyle przezorni, by ten dokument stworzyć, ponieważ rozstaliśmy się w przyjaźni i przez ostatnich czterdzieści lat nadal się przyjaźnimy.

Wielu przedsiębiorców rozkręcających swój pierwszy biznes nie formułuje szczegółowych kontraktów po prostu dlatego, że jak wiadomo proces ich sporządzania jest powolny, żmudny i kosztowny, a wiele firm uruchamia się w pośpiechu.

Prawnicy muszą dopilnować, aby uwzględnić każdą ewentualność, co może oznaczać, że uzupełnią kontrakt plikiem kartek z zastrzeżeniami. Staraj się unikać takiej sytuacji; kiedy już uzgodnisz ze swoim partnerem treść umowy, powinniście razem sporządzić podstawowy szkic porozumienia, a potem przekazać ten dokument prawnikom. Przekonasz się, że jeżeli przejmiesz kontrolę nad tymi pierwszymi etapami, często będzie łatwiej utrzymać pod kontrolą kolejne projekty – i rachunki prawników – jakie się potem pojawią.

Reputacja człowieka uczciwego i konsekwentnego jest ważna nie tylko dla przedsiębiorców budujących biznesy; każdy w twojej firmie, od dyrektorów do pracowników pierwszej linii, musi zawarte przez ciebie porozumienia realizować, nieprzerwanie budując wynikające z nich relacje.

Dodatkowy wysiłek może bardzo wiele zmienić przy budowaniu wizerunku twojej firmy. Jednak jeśli twoi ludzie mają się na to zdobyć, muszą znać warunki porozumienia, tak więc wielu z nich powinno również zobaczyć sam kontrakt. Będzie to dużo łatwiejsze, jeśli dysponujesz skróconą wersją w punktach, którą można z łatwością przeczytać i zrozumieć w ciągu minut, a nie godzin.

Zatem, wracając do tej części mojej odpowiedzi, gdzie powiedziałem „tak": proszę, dołóż starań, by przypieczętować umowę uściskiem dłoni – ale potem poproś prawników o spisanie szczegółów. Mogą to być najlepiej wydane przez ciebie pieniądze!

ZWIĄZKI W MIEJSCU PRACY

Drażliwy temat

Na początku 2012 roku spędziłem kilka cudownych dni, spotykając się z ludźmi z Northern Rock w ich biurach na terenie całej Wielkiej Brytanii. Jak już mówiłem, Virgin nabyła ten bank od brytyjskiego rządu i teraz jest on – Northern Rock, nie rząd – w trakcie zmiany nazwy na Virgin Money.

Jako nowy właściciel człowiek nigdy nie może być zbyt pewny, jakie przyjęcie spotka go ze strony pracowników świeżo zakupionej firmy, ale oni wszyscy co do jednego byli absolutnie wspaniali. Pojawiłem się tam, by powitać „northernrockersów" jako najnowszych członków rodziny Virgin, tak więc sprawiło mi wielką radość, gdy odkryłem, że silne poczucie rodzinnej więzi na dobre przeniknęło tkanki tego banku.

Ciągle spotykałem pracujących w tym samym biurze nie tylko mężów i żony, ale w kilku przypadkach także synów i córki. Nie potrafię wyobrazić sobie bardziej żarliwego poparcia ze strony pracownika niż stwierdzenie, że zarekomendował tę firmę jako miejsce, gdzie powinna pracować również jego najbliższa rodzina.

Kilka dni po tym doświadczeniu jadłem obiad ze starym przyjacielem z Nowego Jorku, który ni stąd, ni zowąd zapytał mnie, jaka jest polityka Virgin dotycząca czegoś, co określił mianem biurowych romansów. Okazało się, że jego 28-letni syn pracuje w firmie, która stanowczo zakazuje wszelkich tego typu relacji, więc ten młody człowiek okropnie się męczy, starając się utrzymać w tajemnicy swój trzymiesięczny związek z koleżanką z pracy.

Nawet poza firmą ciągle się boją, że zobaczy ich jakiś biurowy donosiciel, i dlatego oboje żyją w ciężkim stresie.

Nie zastanawiałem się wcześniej nad tą kwestią, ale z tego, co wiem, nigdy nie mieliśmy żadnych problemów ze związkami w pracy. Z pewnością nie przestrzegamy żadnych absurdalnych tabu, które zmuszałyby ludzi do robienia tajemnicy ze swoich emocji. Szczerze mówiąc, skoro ludzie spędzają w pracy więcej czasu niż kiedykolwiek wcześniej, a żenią się i wychodzą za mąż dużo później niż kiedyś, fakt, że ktoś zakocha się w kimś z pracy, można by uznać bardziej za nieuchronność niż korporacyjne wykroczenie.

Kwestia ta rozbudziła moją ciekawość, więc podrzuciłem pytanie kilku dyrektorom firm, które uważam za postępowe, i wymyśliłem chyba rozsądne podejście, dzięki któremu pracodawcy i pracownicy mogą uniknąć problemów – bez zestrzeliwania Kupidyna.

KISS („nie komplikuj, głupku”) daje się tu zastosować na więcej niż jeden sposób. Jeśli pracownikom stanu wolnego powie się, że mogą wchodzić w bliższą relację z każdym zgadzającym się na to innym współpracownikiem stanu wolnego – „stanu wolnego i „wyrażający zgodę” to kluczowe wyrażenia – wtedy powinna to być sytuacja *win-win* i dla firmy, i dla pracownika.

Jeżeli nie będziesz zmuszał ludzi do trzymania związków w tajemnicy, powinno ci być dużo łatwiej zyskać z ich strony szacunek i stosowanie się do kilku praktycznych i prostych zasad.

Z oczywistych powodów osoby zaangażowane w związek nie powinny bezpośrednio sobie podlegać. Poza tym, chociaż każda firma i sytuacja jest inna, może nie być dobrym pomysłem, by oboje pracowali w tym samym dziale. Choćby taka para była najbardziej dyskretna i rozsądna, zbyt bliska codzienna styczność na terenie pracy stanowi zaproszenie do kłopotów. Tak więc obojgu może dobrze zrobić przydzielenie do różnych wydziałów.

Podsunięto mi jedną interesującą sugestię: „W pracy powinni zachowywać się jak małżeństwo i nie okazywać sobie uczuć”. To może brzmieć trochę jak kiepski dowcip, ale to też jest mądra rada.

Usłyszałem również rozsądną sugestię, aby firmowego e-maila nie wykorzystywać do przekazywania sobie czegoś, co

w dzieciństwie nazywaliśmy „świńskimi liścikami”. Pomijając już wszystko inne, wystarczy jedno błędne naciśnięcie klawisza i można rozesłać do całej firmy wiadomość, którą dużo lepiej zostawić dla siebie!

Różnie się to układa, ale związek na terenie pracy często kończy się tym, że albo jedna, albo druga osoba musi szukać zatrudnienia gdzie indziej. Jak na ironię, niezależnie od tego, czy powodem jest przykre rozstanie, czy ślub, wynik może być dokładnie taki sam.

Zatem każda przyszłościowo myśląca firma powinna zastanowić się dwa razy, zanim całkowicie zakaże romansów w pracy. Zamiast wprowadzać zasady, które (tak jak w przypadku syna mojego przyjaciela) prowadzą do tego, że pracownicy są rozkojarzeni i nieszczęśliwi, z pewnością mądrzej jest ogłosić pewne zdroworozsądkowe wytyczne, które pomogą zarówno im, jak i ich współpracownikom umiejętnie radzić sobie z sytuacją.

Zawsze wierzyłem, że dobra firma powinna zachowywać się jak wielka rodzina i że, co wie każdy, kto kiedykolwiek wychowywał dzieci, radzenie sobie z takim „gradem zajadłych strzał losu”[20] to po prostu część życia rodzinnego.

ZAPRACUJ NA ZAUFANIE SWOICH KLIENTÓW

A zyskasz ich lojalność

> **P: Niedawno zostałem własnym szefem, połączywszy siły z bratem, który ma przedsiębiorstwo o ugruntowanej już reputacji. Cieszę się tym nowym doświadczeniem, ale znalezienie sposobów, by zwrócić uwagę na nasz biznes i zyskać zaufanie klientów, jest niezwykle trudne.**
>
> **Zakładając, że jest różnica między biznesmenem i przedsiębiorcą, jeśli musiałby pan wybrać jedną rzecz, która definiowałaby pana sukces, co by to było?**
>
> ***- Randall De Freitas, Trynidad i Tobago***

O: *Gratuluję nowego przedsięwzięcia! Praca dla siebie i dta swojej rodziny może być satysfakcjonującym doświadczeniem.*

Równocześnie zakładanie nowego biznesu jest trudne i większość z nich ponosi porażkę w ciągu pierwszego roku – zazwyczaj z powodu słabego wykonywania planu, braku wiedzy o produkcie u ludzi i/lub niedoboru pieniędzy. Na początku swojej kariery zawsze starałem się zająć tymi dwoma pierwszymi sprawami, pilnując, abyśmy mieli świetny produkt czy usługę i aby każdy wiedział o naszym biznesie dzięki wspaniałym kampaniom informacyjnym i śmiałym reklamom.

Uważałem, że skoro zajęliśmy się tymi dwoma kluczowymi sprawami, łatwiej będzie poradzić sobie z trzecim wyzwaniem: zdobyć tyle kasy, by biznes utrzymał się na powierzchni. W sumie ta metoda się sprawdziła i w miarę jak Virgin się rozwijała, uruchamialiśmy nowe przedsięwzięcia, kiedy uznaliśmy, że mamy wspaniały plan biznesowy i możemy z powodzeniem rzucić wyzwanie leniwym liderom rynku w sektorze, który dojrzał do reorganizacji.

Przy ocenianiu, gdzie Virgin się nie udało, pojawia się wyraźny wzorzec: nasze biznesy nie odnosiły sukcesu, gdy klientom trudno było wyłapać

oferowaną przez Virgin różnicę – kiedy wprowadzaliśmy takie produkty jak napoje, kosmetyki i ubrania. Te virgińskie biznesy miały w porównaniu z rywalami o mocnej rynkowej pozycji ograniczony budżet na marketing i kanały dystrybucji, a z powodu problemu z odróżnianiem tych produktów trudno było na stałe wpisać się w świadomość ludzi i zbudować trwałe zainteresowanie tymi produktami.

Nie mam wrodzonego zamiłowania do liczb, więc nie mierzyłem sukcesu nowego przedsięwzięcia ilością zarobionych przez nas pieniędzy. Na początku istnienia Virgin Music chcieliśmy stworzyć wspaniałe miejsce do słuchania muzyki i spotkań z przyjaciółmi. Wydawało mi się, że jeśli nasi pracownicy polubią nasze sklepy, to istnieje duża szansa, że polubią je też nasi klienci. W Virgin Records mieliśmy podobne nastawienie. Z zasady angażowaliśmy jedynie te zespoły i tych artystów, z którymi naszym zdaniem fajnie będzie się pracować – co oznaczało, że podpisaliśmy umowy z Sex Pistols i Rolling Stones. A potem robiliśmy szum wokół nich.

I tu dochodzimy do sekretu trwałego sukcesu: jest nim zapewnienie sobie zaufania klientów, które powinno być na stałe wpisane w to, jak odróżniasz się od konkurencji, i w twój marketing. W Virgin na początku robiliśmy to do pewnego stopnia intuicyjnie dzięki temu, że przy komunikowaniu się z klientami stawialiśmy na otwartość i prostotę. A ponieważ tworzyliśmy firmy, z których każdy pracownik był dumny, wszystkim nam bardzo zależało na jakości i obsłudze klienta, a nasz marketing skupiał się na tym, dlaczego nasze biznesy są odmienne i wyjątkowe.

Połączenie mojego nazwiska z marką Virgin również przyczyniło się do wytworzenia poczucia odpowiedzialności za markę. Kiedy przygotowywałem się do uruchomienia Virgin Atlantic Airways, Sir Freddie Laker dał mi bardzo ważną radę na temat tego, jak ważne jest to, by zostać zauważonym. Powiedział, że skoro Virgin nie ma budżetu pozwalającego konkurować z wielkimi markami, sprytne wykorzystywanie ambitnych pomysłów – takich jak nasze próby ustanawiania światowych rekordów łódkowych i balonowych – pomogą zbudować rozpoznawalność tej linii lotniczej wśród ludzi.

Strategia zadziałała. Często trafialiśmy na pierwsze strony gazet, wydając przy tym ułamek tego, co nasi konkurenci przeznaczali na marketing. Oznaczało to również, że nasza marka wcześnie zaczęła kojarzyć się z moją twarzą. Zachęcałem też ktientów, by pisati e-maite bezpośrednio do mnie, i poradziłem naszym prezesom, by też tak postępowati, a to wzmocniło naszą więź z ktientami.

Z czasem nabratiśmy przekonania, że uchroniło nas to przed przyswojeniem sobie wietu złych nawyków dużych firm. Nasz nacisk na obsługę, nieodmiennie dobre samopoczucie i pitnowanie, by nasi pracownicy byti„właścicietami" biznesów, pomogło nam budować retacje z ktientami.

Przez tata zdobytiśmy ich zaufanie, a ich wiara w nas staje się dodatkowym bodźcem, by odpłacać im tym samym.

Wiete z naszych kampanii rektamowych opiera się na takiej otwartej, szczerej komunikacji. Nasze firmy zajmujące się tetefonią komórkową oferują proste rachunki bez ukrytych kosztów; nasze umowy na kartę kredytową są proste do zrozumienia; członkowie naszych siłowni nie są związani długotrwałymi kontraktami.

W obecnym środowisku biznesowym rezygnacja z tego, by skupiać się na ticzbach, może być trudna, ate moim zdaniem strategia odróżniania twojego produktu i jego marketingu od innych, nastawiona na zdobywanie zaufania ktientów, to jedyny sposób na zbudowanie trwałego biznesu, który się utrzyma. Jeśti sytuacja stanie się trudna, nie trać wiary. Już rozpoznałeś stojące przed tobą ktuczo-we wyzwania, niech więc twoje przesłanie będzie proste, bezpośrednie i szczere – i pubticznie znane.

Jeśti tak postąpicie ty i twój brat, dateko zajdziecie.

BY LEPIEJ PRACOWAĆ

Lepiej wykorzystuj urlop

W lipcu, gdy to piszę, wielu ludzi, szczególnie na półkuli północnej, jest już na wakacjach lub zaraz się na nie wybiera. To pora roku, kiedy ludzie biznesu stwierdzają, że jest im szczególnie trudno wyłączyć swoje BlackBerry i znaleźć inny sposób, aby zachowywać równowagę między życiem a pracą. I rzeczywiście okazuje się to trudne: w dzisiejszych czasach biznes ma zasięg globalny, a tempo jest szybkie; koledzy i klienci mogą do ciebie napisać e-maila, wysłać SMS-a i zadzwonić o dowolnej porze, nawet w weekend, co oznacza, iż oczekują, że zawsze będziesz na bieżąco z tym, co dzieje się w twojej firmie. W tym środowisku zbyt często szybkie decyzje podejmują ludzie za bardzo zmęczeni, by dokonać najlepszego wyboru, co z czasem będzie hamować rozwój biznesu i jego szanse na sukces.

Kiedy spotykam się z grupami kolegów lub ludzi biznesu, czasem pytam ich, jak inaczej zaplanowaliby swoje godziny pracy, gdyby mieli taką możliwość. Czy woleliby pracować z kimś wspólnie, brać więcej wolnego, a może pracować bardziej elastycznie?

Większość ludzi niezależnie od sytuacji wypowiada się niechętnie, ponieważ obawiają się, iż ich szefowie pomyślą, że są leniwi i brak im motywacji. Chociaż wiele osób z chęcią zmieniłoby harmonogram pracy, tylko jeden na pięciu dyrektorów bez oporów udziela takiej informacji. Jeśli drążę temat, zazwyczaj okazuje się, że ponad połowa grupy życzyłaby sobie, by ich firma bardziej elastycznie podchodziła do struktury dnia pracy.

Ważne jest, by uporać się z tym problemem niezależnie od tego, czy właśnie uruchamiasz biznes, czy już zarządzasz firmą o ugruntowanej rynkowej pozycji, ponieważ kluczem do sukcesu firmy jest utrzymanie motywacji i zadowolenia pracowników. Doświadczenie moje i naszej grupy przez lata dowiodło, że zmuszenie się do zrobienia sobie przerwy i dopilnowanie, by twoi pracownicy i koledzy też mogli to zrobić – a jeszcze lepiej, jeśli będą mogli realizować swoje niezwiązane z pracą zainteresowania – pozwala zachować najbardziej wartościowych członków zespołu. Będą oni też bardziej kreatywni i innowacyjni, w efekcie osiągając lepsze wyniki.

Zapytaj swoich najważniejszych ludzi, jak najlepiej możesz im pomóc realizować ich cele w pracy i w domu. Może oznacza to zmianę organizacji tygodnia pracy? Albo nawet coś tak radykalnego, jak zakazanie SMS-owania w weekend w sytuacjach, kiedy nie jest to absolutnie konieczne? Możesz być pewny, że ich współmałżonkom się to spodoba!

Dla niektórych odpowiednie może się okazać dzielenie z kimś pracy; ta alternatywa pozwoli ci zachować wykwalifikowanych starszych pracowników oraz ludzi, którzy nie mogą pracować na pełny etat – na przykład świeżo upieczonych rodziców lub tych, którzy opiekują się chorymi lub starszymi członkami rodzin. Takie rozwiązanie może stworzyć miejsca pracy, jako że jest wiele osób pracujących na pełny etat, które chętnie zredukowałyby godziny pracy, gdyby tylko miały taką okazję, oraz wiele wykwalifikowanych osób bez zatrudnienia, które przyjęłyby pracę na część etatu, gdyby takie etaty były dostępne.

Szczególnie kierownictwo wyższego szczebla może mieć problemy z zaakceptowaniem decyzji swoich kolegów, którzy umawiają się, by dzielić z kimś pracę – z obawy, że mogą oni stracić kontakt z wydarzeniami w swojej dziedzinie i przegapić coś ważnego. Ale niewiele jest takich rodzajów pracy, której nie mogą rozdzielić pomiędzy siebie dwie osoby lub więcej. Właściwie te lęki odzwierciedlają fakt, że w rzeczywistości wielu dyrektorów jest przeciążonych; w firmach często zbyt wielką odpowiedzialnością obarcza się jednego człowieka. Wprowadzając dzielenie się

obowiązkami – i, jeśli mamy być szczerzy, lepszy podział pracy – firmy mogą zyskać pewność, że wiedza i doświadczenie staną się powszechniejsze, a decyzje będą podejmowane przez osoby najlepiej do tego przygotowane. Powiedzonko „co dwie głowy, to nie jedna" jest bardzo życiowe.

Ważne jest również, by skrupulatnie przyjrzeć się polityce firmy dotyczącej państwowych świąt i płatnych urlopów wypoczynkowych. Niestety, w niektórych krajach, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, firmy nie dają pracownikom wystarczająco długiego czasu na relaks i naładowanie baterii. Tam tradycyjnie podstawowy urlop trwa zaledwie dziesięć dni, co jest wręcz żałosne i zwyczajnie nie wystarcza; zniechęcanie pracowników do brania urlopów prowokuje jedynie do absencji i niezadowolenia. W Europie większość firm lepiej wyczuwa, co jest właściwe i co będzie dobre zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Pamiętaj, twoja hojność się opłaci! Zawsze da się wyjść naprzeciw potrzebom twoich ludzi. Jeśli pieniędzy jest niewiele, ponieważ kierujesz start-upem lub twój biznes znajduje się na wczesnym etapie rozwoju, możesz zaoferować więcej czasu wolnego w zamian za niższą płacę. W większych firmach o bardziej ugruntowanej pozycji wieloletnim pracownikom powinno się proponować, by wzięli urlop naukowy lub bezpłatny – cokolwiek jest im potrzebne, by naładowali sobie baterie. I to nie raz na dwadzieścia lat!

Na koniec – kiedy już stworzysz zaufany zespół, nie bój się od czasu do czasu pozwalać ludziom popracować w domu. Wielu ludzi stwierdza, że są bardziej produktywni, jeśli nie muszą dojeżdżać i mogą wykorzystać zacisze domowego gabinetu, by skupić się na projekcie. Mam to szczęście, że prawie co rano mogę pływać wokół wyspy Necker; nie musząc jechać do pracy, będziesz mógł wykorzystać ten czas na pójście na siłownię lub rozpieszczać się filiżanką cappuccino i piętnastominutową lekturą gazety w ulubionej kawiarni.

W tym zwariowanym świecie może się wydawać, że nakłanianie swoich ludzi (i siebie samego), by regularnie brali urlop i znajdowali czas dla rodziny oraz na rozwijanie zainteresowań, przeczy logice,

ale spróbuj pomyśleć o tym jak o ćwiczeniu z bezpieczeństwa korporacyjnego. Dbając o zdrowie i dobre psychiczne samopoczucie swoich pracowników, chronisz po prostu największe atuty firmy – ludzi. Jeśli poznasz ich potrzeby i znajdziesz rozwiązania, odpłacą ci się za to w dwójnasób kreatywnością, energią, entuzjazmem i pracą zespołową – a w ostatecznym rezultacie sukcesem twojej firmy.

A teraz wstań od tego biurka i idź się przejść. Pogadaj z kilkoma kolegami i zapytaj: „Gdybyście mogli robić w tej chwili coś innego, co by to było?”. Ich odpowiedzi mogą cię zaskoczyć.

WYKREOWANIE MARKI

Żyć zgodnie z wartościami

Wiele osób pyta mnie o markę Virgin – jaki jest nasz sekret? Jaka jest sprawdzona magiczna receptura?

Rzecz w tym, iż zaczęliśmy od bardzo prostego pomysłu, który z czasem się rozwijał. Kiedy otwierałem swój pierwszy sklep z płytami, pomyślałem, że może odnieść sukces, jeśli zrobię z niego fajne miejsce i zaproponuję niskie ceny. Miałem nadzieję, że to połączenie sprawi, iż sklep zyska popularność, a wynikająca z niej wielkość sprzedaży zrekompensuje niskie ceny. Chociaż wtedy o tym nie wiedziałem, te podstawowe poglądy stanowiły zaczątek czegoś, co nosi teraz nazwę wartości marki. W Virgin nasze wartości to dobra jakość za dobrą cenę i zapewnienie wspaniałych doznań klientom.

Mocno wierzyłem wtedy, i nadal wierzę teraz, że te podstawowe wartości można zastosować do każdej biznesowej sytuacji. Dzisiaj Virgin stała się jedną z najbardziej zróżnicowanych marek na świecie, ponieważ nieustannie wbijaliśmy się na nowe rynki i przekształcaliśmy je na korzyść klientów. Wartości naszej marki są zaś spoiwem, które nie pozwala się temu wszystkiemu rozlecieć.

Nie oznacza to, że nasz biznes to tak całkiem i bez reszty wolna amerykanka, jak przypomina mi często mój zespół. Choć propozycje, jakie otrzymujemy, dotyczą prawie każdego produktu czy usługi, jakie tylko można sobie wyobrazić – napoje, operacje plastyczne, ubrania, restauracje, opieka nad starszymi, nawet usługi pogrzebowe – mamy główny zespół, który ocenia każdy pomysł, by sprawdzić, czy pasuje on do naszych wartości i tego, czego

konsumenci oczekują od Virgin. A te debaty potrafią czasem być zajadłe!

Czasami podejmowane przez nas ryzyko przynosi korzyści, tak jak ta przeprowadzona przez nas i nieoczekiwana przemiana brytyjskiej telewizji kablowej NTL-Telewest, która stała się biznesem odnoszącym sukcesy i skupionym na kliencie – teraz znanym pod nazwą Virgin Media. Był to poważny wysiłek, który zmusił nas, aby przenieść do tego biznesu niektórych z naszych najlepszych ludzi i – zamiast na kwartalnych planach sprzedażowych – skoncentrować się na celach długoterminowych, obejmujących dawanie zadowolenia klientom i zyskanie ich lojalności. Na biznes dobrze wpływa, kiedy klienci i pracownicy czują satysfakcję, i nie jest to koszt, na którym można oszczędzać!

Choć miło czytać artykuły, w których stwierdza się, że marka Virgin jest jedną z najsilniejszych na świecie, jako korporacja chcemy doprowadzić do tego, by była jedną z tych, którym najbardziej się ufa.

By to osiągnąć, zbudowaliśmy strukturę, dzięki której każda firma w Virgin Group będzie w pełni dostosowana tak do naszych wartości, jak i do oczekiwań klientów w tej kwestii. Szkolenie na temat marki zapewniamy wszystkim naszym biznesom oraz dostarczamy narzędzi, jakich potrzebują. Wyznaczamy standardy zadowolenia klientów dla wszystkich naszych infolinii i regularnie je kontrolujemy. Organizujemy spotkania wszystkich działów marketingu, by dzieliły się pomysłami. I każdy nowy biznes otrzymuje całą tę pomoc od samego początku.

Staramy się wyjaśnić, w jaki sposób w przyszłości jeszcze bardziej umocnimy Virgin. Niezależnie od tego, jak bardzo Virgin jest szanowana już dziś – działamy teraz w ponad trzydziestu krajach, zatrudniamy przeszło 50 000 ludzi i co miesiąc obsługujemy miliony klientów – nie możemy spocząć na laurach. Skupiamy się na kluczowych obszarach, które wszystkie firmy Virgin muszą traktować jak priorytety, by marka mogła kwitnąć. W zakres tych priorytetów wchodzi wszystko, od podstawowych produktów marki Virgin, do kontaktowania się z klientami online. Takie podejście kładzie też nacisk na współpracę pomiędzy firmami Virgin,

przedsiębiorczość i etykę – a także na muzykę, frajdę i rock and rolla! W skrócie jest to mapa dróg łączących naszą przeszłość z naszą przyszłością.

Często mówię o ludziach – nie o statystyce sprzedaży czy bilansie – ponieważ, a mam nadzieję, że wyraziłem to w tej książce bardzo jasno, naprawdę uważam, że to ludzie stanowią serce i duszę naszej marki. Prosty pomysł, by nasi klienci mieli lepsze doznania, a my – frajdę, przyciąga bardzo błyskotliwych i pełnych entuzjazmu ludzi. Mimo to, chociaż posiadanie utalentowanych, kreatywnych ludzi tworzących wspaniałe produkty i marketing jest bardzo ważne, na nic się to nie zda, jeśli pracownicy funkcjonujący w wielkim stresie nie będą przekazywali tych wartości naszym klientom – w odpowiedni sposób i 24 godziny na dobę. To waga, jaką przywiązujemy do każdej osoby, tak naprawdę sprawia, że wartości marki Virgin są czymś więcej niż zakurzoną deklaracją misji wciśniętą na dno jakiejś szuflady.

W szkołach biznesu wartości marki często omawiane są w kontekście marketingu, jakby były wynikiem końcowym jakiegoś procesu naukowego, a nie stanowiły samej esencji biznesu. Na szczęście nauczyłem się, że w prawdziwym świecie biznesu lepiej jest polegać na kreatywności, intuicji i empatii. Do stworzenia marki możesz zatrudnić konsultantów stosujących podejście teoretyczne i dać im wolną rękę, ale dużo lepiej na tym wyjdziesz – i będziesz miał więcej frajdy – jeśli, tak jak zrobiliśmy to w Virgin, wyhodujesz ją sobie sam.

DZIELENIE SIĘ ŻYCIOWYMI LEKCJAMI

Mentorzy to potrafią

Czy przedsiębiorczości można się nauczyć? Czy początkujący, ambitny lider biznesowy może się nauczyć, jak stworzyć dobry plan, odpowiednio skalkulować ryzyko, właściwie dobrać zespół, a potem pokonać wszystkie przeszkody, które pojawią się w związku z tym?

Gdy większość zachodnich gospodarek w najlepszym razie niemrawo rośnie, wielu ludzi w polityce i biznesie aż pali się do tego, by znaleźć odpowiedzi, ponieważ niezbędna jest nowa fala energicznych przedsiębiorców, by ożywili handel na całym świecie, potrząsnęli rynkami i stworzyli miejsca pracy.

Doświadczenie podpowiada mi, że odniesienie sukcesu jako przedsiębiorca zależy od dość nietypowego połączenia cech osobowości oraz instynktu, co w przeważającej części można doszlifować jedynie w praktyce. Formalny kurs może być dobrym początkiem, ale z pewnością nie wystarczy. Większość przedsiębiorców na początku potrzebuje takiego doradztwa, jakie może zapewnić jedynie zaufany mentor.

Decydujące znaczenie ma to, by doświadczeni dyrektorzy i prezesi sami proponowali, że będą szkolili młodych przedsiębiorców w swoich społecznościach: to jeden z dających największą satysfakcję i najbardziej konkretnych sposobów, aby odnoszący sukcesy liderzy biznesowi mogli wspierać rozwój gospodarki w swoim regionie. Jest wielu młodych przedsiębiorców, którzy – jeśli w krytycznym momencie uruchamiania swojego

startupu dostaną bodziec w postaci wspaniałej rady – pewnego dnia stworzą nowe miejsca pracy. Aby znaleźć zajmującą się doradztwem grupę mentorów w swoim regionie, skonsultuj się z lokalnymi uniwersytetami, grupami przemysłowymi i centrami rozwoju małych biznesów.

Jak wspomniałem już wcześniej, nasz zespół założył dwie organizacje non profit, Branson Centres of Entrepreneurship, gdzie przedsiębiorcy, mentorzy, członkowie społeczności i inwestorzy mogą się zbierać, by omawiać projekty, uczyć się praktycznych umiejętności i opowiadać o swoich pomysłach.

Od kiedy sześć lat temu stworzyliśmy pierwsze Branson Centre w Johannesburgu, w naszym programie wzięła udział ponad setka przedsiębiorców, a obecnie działa jedenaście ich biznesów, dając zatrudnienie wielu ludziom. Jednym z naszych nowszych „absolwentów" jest Lesego Malatsi, projektant mody i przedsiębiorca, którego oszałamiające projekty były wystawiane podczas Tygodnia Mody w Londynie we wrześniu 2011 roku.

Drugą szkołę otworzyliśmy na Jamajce pod koniec 2011 roku i nowa piętnastoosobowa grupa pracuje nad uruchamianiem biznesów we wszystkich dziedzinach, od branży gościnności i usług edukacyjnych do recyklingu.

Znasz kogoś, kto próbuje uruchomić biznes? Jako mentor powinieneś pamiętać o sześciu rzeczach:

1. DOBRY TRENER MÓWI WPROST

Nie lukruj! Twoim najważniejszym zadaniem jest pomóc początkującemu przedsiębiorcy przebić się przez zamęt i dezinformacje do prawdy. Oceny mogą być bardzo osobiste: jakiego rodzaju przywództwo preferuje? Co może zrobić, by się doskonalić? Twojemu „uczniowi" może być trudno słuchać twoich krytycznych uwag, ale musisz bardzo jasno wyjaśnić, co jest nie tak.

2. ZBUDUJ ZESPÓŁ MENTORSKI

Wielu przedsiębiorcom potrzebna jest pomoc w więcej niż jednej dziedzinie. Kiedy ja zaczynałem, moja dysleksja sprawiała, że prowadzenie rachunków było trudne, więc przyjaciel rodziny, który

był księgowym, wkroczył, żeby mi pomóc. Jego rady pozwoliły mi zrozumieć, jak to wszystko działa i jak prowadzić biznes. Jeśli nie jesteś w stanie udzielić wszystkich rad, jakich potrzebuje twój „uczeń", pomóż mu znaleźć kogoś, kto będzie mógł to zrobić.

3. NAUCZ ICH SMIAŁOSCI

Kiedy założyciele naszego centrum na Jamajce oceniali potencjalnych studentów zgłaszających się na ówczesne zajęcia, stwierdzili, że każdy z nich jako swój kluczowy cel wskazywał uzyskanie dzięki naszemu programowi lepszego dostępu do kapitału, ale jedynie 14 procent poprosiło o pożyczkę. W różnych kulturach istnieją rozmaite bariery w kwestii zwracania się do potencjalnych inwestorów; prawie każdy potrzebuje rady i pomocy w tej dziedzinie. Podziel się swoim doświadczeniem, przeanalizuj gadki i poćwicz podejścia.

4. PRZEDSTAWIAJ JEDNYCH LUDZI DRUGIM

Startupy często walczą o przyciągnięcie klientów, a potem, gdy zamówień spływa coraz więcej, o utrzymanie kosztów pod kontrolą. Dostęp do inwestorów ma dla wielu biznesów kolosalne znaczenie. Bądź gotowy uruchamiać swoje kontakty w branży i dzwonić do starych przyjaciół; zrób wszystko, co będzie trzeba, by pomóc „uczniom" nawiązać kontakt z tymi, którzy będą widzieli, że te projekty mają potencjał.

5. ROZPUŚĆ WICI

Kiedy dopiero wchodziłem w biznes lotniczy, Sir Freddie Laker poradził mi, bym budował reklamę firmy na podstawie mojej osobowości – i strategia ta dobrze w przypadku Virgin zadziałała. Freddie uważał, że małe przedsiębiorcze biznesy mogą przetrwać i prosperować, jeśli będzie o nich głośno i jeśli będą miały odpowiednio prowadzony marketing. Początkującym często zdarza się przeoczyć okazje marketingowe – pomóż im, zwracając uwagę na te możliwości.

6. KLUCZEM JEST WYTRWAŁOŚĆ

Zakładanie biznesu to ryzykowne zajęcie. Ważne, by pomagać początkującym zrozumieć, że porażka na wczesnym etapie przedsięwzięcia to oznaka doświadczenia, a nie koniec kariery; że kiedy coś pójdzie nie tak, największe znaczenie ma wyciągnięcie z tego wniosków i pozbieranie się.

Więc do dzieła!

WŁADZA W RĘCE LUDU

Odwrócenie piramidy do góry nogami

P: Niektórzy przywódcy biznesowi uważają, że klient zawsze powinien stać na pierwszym miejscu, wielu umieści na pierwszym miejscu udziałowców, podczas gdy inni przekonują, że to pracownicy powinni być na pierwszym miejscu. Kto zatem powinien być najważniejszy: udziałowcy, pracownicy czy klienci?

- Eden Kironde, Uganda

O: *Powszechnie panująca opinia jest taka, że firmy powinny w pierwszej kolejności zadbać o potrzeby udziałowców, następnie o klientów, a o pracowników na samym końcu. Zawsze odwracaliśmy tę piramidę: we wszystkich firmach Virgin Group to pracownicy są najważniejsi, potem nasi klienci i wreszcie udziałowcy. Tak po prostu dyktuje zdrowy rozsądek: jeśli zatrudnieni przez ciebie ludzie są szczęśliwi i dobrze zmotywowani, zwiększa to szansę, że twoi klienci również będą zadowoleni – co z kolei przekłada się na większe prawdopodobieństwo, że twój biznes zanotuje wysoką sprzedaż i dobre zyski, dając wyniki, jakich żądają twoi udziałowcy.*

Wpadliśmy na tę formułę przypadkiem, kiedy pod koniec lat sześćdziesiątych uruchamialiśmy nasze sklepy muzyczne. Zdecydowaliśmy się na szukanie pracowników, którzy pasjonowali się muzyką, ponieważ sądziliśmy, że ich entuzjazm i wiedza będą przyciągać ludzi równie mocno jak wielkie poduchy do siedzenia, darmowa kawa i stanowiska do słuchania, w które planowaliśmy wyposażyć nasze pierwsze sklepy – i okazało się, że mieliśmy rację. Nasi pracownicy potrafili pomóc wielbicielom muzyki przy szukaniu nowych zespołów, a nowych klientów wspierać w poszerzaniu ich muzycznych horyzontów.

Kiedy kilka lat później uruchomiliśmy Virgin Records, naturalną koleją rzeczy szukaliśmy pracowników, którzy wykazywali się taką samą pasją jak ci, których zatrudnialiśmy w naszych innych biznesach. Włożyliśmy mnóstwo wysiłku w znalezienie i pozyskanie odpowiednich ludzi, a potem dopilnowaliśmy, by mieli poczucie, że wolno im prowadzić te biznesy tak, jak

uważali za stosowne – po to ich zatrudniliśmy. To podejście pomogło nam przyciągnąć i zatrzymać wspaniałe talenty. Ci pracownicy znajdywali i podpisywali umowy z wykonawcami, którzy wkrótce sprawili, że Virgin stała się największą niezależną wytwórnią, przyciągającą całe pokolenie fanów.

Dopilnowanie w całej organizacji, by to pracownicy pozostawali jej najważniejszym elementem, może być trudne, szczególnie gdy twój biznes się rozwija i i dochodzi do jego dywersyfikacji, ale z pewnością jest to warte wysiłku. Przez ponad czterdzieści tat swojej ekspansji Virgin uruchomiła czterysta biznesów; nasze ukierunkowanie na pracowników to jeden z głównych powodów naszego sukcesu. Za-chowatiśmy wspótną kutturę, która jednoczy nasze biznesy i gwarantuje utrzymywanie się wśród naszych ktientów sitnej i tojatnej grupy zwotenników. Tę jednoczącą nas kutturę widać u każdego pracownika w jego pozytywnym, bezceremoniatnym, nawet jeśti odrobinę pozbawionym szacunku nastawieniu. Jednym ze sposobów, dzięki którym staramy się sprawić, aby wciąż pozostawała żywa i kwitła, jest kontaktowanie ze sobą po kitku naszych pracowników, by utworzyti razem zespół i pracowati nad jakimś projektem. Prosimy, by zgłaszati się na ochotnika z całego świata, aby wziąć udział w tygodniowej wycieczce do osiedta położonego obok naszego Rezerwatu Dzikiej Zwierzyny w Utusabie. Współpraca z kotegami z innych firm grupy Virgin ożywia wszystkie nasze wartości.

Jeśti postanowisz poprowadzić swój biznes tą ścieżką, będziesz musiał znateźć wspaniałych tiderów biznesowych, którzy potrafią się również znakomicie komunikować – atbo rozwinąć te umiejętności u siebie. Jako prezes musisz być w stanie ocenić nastrój zatrudnionych u siebie tudzi. Czy twoi pracownicy są zaangażowani i kreatywni, czy też część z nich jest niekomunikatywna i wycofana? Jeśti wyczujesz, że istnieje jakiś probtem, musisz wytropić każdy przypadek ukrytego współzawodnictwa czy niechęci i szybko rozładować napięcie, zanim zniszczy ono morate. W branży obsługi bardzo istotne jest, by zrobić to dobrze, bo oprysktiwości pracownika nie da się zamaskować w żaden sposób.

Czy twoi pracownicy albo koledzy czują, że ich głos ma znaczenie? Jeśli pracownik zauważy problem, czy ma narzędzia, by się z nim uporać? Jeśli ktoś wpadnie na dobry pomysł, czy istnieje jakieś miejsce, gdzie będzie mógł się nim podzielić? To właśnie drugi aspekt komunikowania się, który musisz opanować: zagwarantowanie pracownikom pierwszej linii możliwości skontaktowania się z tobą, tak byście ty i twój zespół mogli te informacje wykorzystać.

Kiedy prezes stworzy kanały skutecznej komunikacji w całej swojej firmie, jest większa szansa na to, że pracownicy pierwszej linii będą czuli się pozytywnie nastawieni, upełnomocnieni i zdolni coś zmienić. Klienci zauważą tę zmianę – i pokochają ją.

W 1997 roku wraz z West Coast Main Line przejęliśmy też zarządzanie jej rozsypującą się infrastrukturą, starzejący się tabor pociągów i pozbawioną motywacji, anielsko cierpliwą załogę. W dniu, kiedy ponownie uruchomiliśmy usługi kolejowe, pasażerowie nie zauważyli prawie żadnej różnicy poza kleksem virgińskoczerwonej farby. Dzisiaj jesteśmy najbardziej popularną siecią w Wielkiej Brytanii, zadowolenie pasażerów wynosi ponad 90 procent, a nasze pociągi przewożą ponad dwa razy tyle pasażerów. Odbiliśmy udziały w rynku liniom lotniczym i zmieniliśmy społeczne postrzeganie podróży pociągiem.

Po części tę ekspansję można przypisać takim czynnikom jak modernizacja torów i nowy tabor szybkich pociągów, ale sercem naszego sukcesu jest robota wykonana przez prezesa Tony'ego Collinsa i jego zespół. Collins wybierał tylko tych ludzi, w których dostrzegał odbicie własnej pasji, energii i wyobraźni i którzy pracowali niestrudzenie, by przekazać naszą wizję pracownikom i wpoić im silne poczucie virgińskiej kultury i dumy – zmiana ta nie nastąpiła z dnia na dzień, ale to, co mamy, w porównaniu do tego, co odziedziczyliśmy, jest jak niebo i ziemia. Skuteczny prezes jest przywódcą, mentorem oraz menadżerem i równocześnie musi być głęboko zaangażowany w codzienne sprawy biznesu. Odpowiada przed wszystkimi zainteresowanymi stronami, ale jeśli najwyższym priorytetem pozostaje dla niego pracownik, wszyscy inni ludzie (tacy jak udziałowcy i klienci) mogą na tym tylko wygrać..

Niektóre biznesy będą postrzegać 50 000 pracowników wyłącznie jak koszt, którym trzeba zarządzać, ale w Virgin ja widzę 50 000 pełnych pasji ambasadorów marki.

DBANIE O WŁASNĄ KONDYCJĘ

Pomoże kondycji firny

Kiedy człowiek jest swoim własnym szefem i podróżuje po świecie, to innym może się wydawać, że prowadzi cudowne życie, i w wielu wypadkach tak jest, ale posłuchaj kogoś, kto wie – może to również stanowić wielkie obciążenie zarówno dla ciała, jak i umysłu.

Bycie przedsiębiorcą to ciężka praca – długie godziny, stres – i jeśli nie podejmiesz kroków, by odzyskać równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, może w końcu odbić się na twoim zdrowiu. Dla przedsiębiorcy lub prezesa stojącego na czele rozwijającego się przedsiębiorstwa utrzymywanie się w formie i robienie sobie przerw w pracy to nie przyjemność – to konieczność: w planach musisz brać pod uwagę swoje zdrowie i kondycję fizyczną tak samo, jak uwzględniasz zyski i rozwój. Pomoże ci to zachować świeże spojrzenie na wszystkie problemy, na jakie natrafi twoja firma, i w ostatecznym rozrachunku podejmować lepsze decyzje biznesowe.

Piszę to tuż po powrocie z wyczerpującego maratonu, podczas którego w niecały miesiąc odwiedziłem pięć kontynentów. Zaczęło się od pamiętnego tygodnia w Nowej Zelandii, potem były Chile, Brazylia, Republika Południowej Afryki i Wielka Brytania, a na zakończenie Indie. Od kiedy założyliśmy Virgin, zawsze wiele podróżowałem. Na początku z Virgin Records pomagałem stworzyć globalny biznes muzyczny; a teraz, kiedy nasz rozwój biznesowy skupia się na rynkach wschodzących, a wiele filantropijnych inicjatyw naszej Virgin Unite ma swoje siedziby w Afryce i Azji, wydaje się mało prawdopodobne, bym mógł zwolnić tempo

i ograniczyć zasięg swoich podróży. Zachowanie podczas takich męczących podróży sprawności umysłowej i efektywności wymaga przygotowania i ogromnej dyscypliny wewnętrznej.

Na szczęście sprawność fizyczna zawsze miała dla mnie duże znaczenie. W szkole byłem zapalonym sportowcem, dopóki uraz kolana nie przekreślił moich nadziei na sukcesy zawodowe w tej dziedzinie. Nie mogąc zrealizować swoich marzeń sportowych, całym sobą zaangażowałem się w karierę biznesową i założyłem czasopismo „Student". Nadal pasjonuję się sportem i gram w tenisa, pływam i jeżdżę na nartach (po śniegu i wodzie), żegluję, a ostatnio uprawiam też kitesurfing.

Staram się znaleźć czas na przynajmniej jeden porządny trening dziennie, a czasami dwa, jeśli mam okazję. Nasz dom na wyspie Necker to wspaniałe miejsce, by nie zaniedbywać pływania. Kiedy tam jestem, prawie codziennie rano idę przepłynąć się dookoła wyspy – około trzech mil. To najlepszy sposób, aby się człowiekowi rozjaśniło w głowie (czasem po ekscesach poprzedniego wieczora!) i aby się przygotował do całego dnia.

Necker, która jest położona na końcu archipelagu wysp, nadaje się też idealnie do żeglowania i kitesurfingu. Po długim dniu korespondencji i telefonów nie ma nic lepszego niż wyprawa na desce do kitesurfingu – już po chwili czuję się pełen energii, jak nowo narodzony.

Pomijając cele związane z kondycją, ważne jest, by robić coś, co pomoże ci zdystansować się od napięcia związanego z pracą. Wielu ludzi w obliczu nasilającej się presji współczesnego, globalnego i „czynnego przez 24 godziny na dobę" świata biznesu ma kłopoty z przerwaniem pracy. Jeśli skupisz się na czymś innym – w moim przypadku na sporcie – nabierzesz dystansu do innych sfer życia, a to pozwoli ci osiągnąć tę nieuchwytną równowagę pomiędzy pracą a innymi dziedzinami życia.

Jest wiele rozrywek, które lubi też moja rodzina, a to bardzo pomaga. Nie ma lepszego sposobu, by zapomnieć o stresie związanym ze słabo działającą firmą lub frustracji, jaka ogarnia człowieka, kiedy nie sfinalizuje jakiejś transakcji, niż kitesurfing z dzieciakami lub wyprawa z nimi na narty.

Ćwiczenia w swoich planach musisz uwzględnić także w okresach, kiedy podróżujesz. W kwietniu 2010 roku, kiedy zgłosiłem się do udziału w maratonie londyńskim, tak aby mój udział zbiegł się w czasie ze sponsorowaniem wyścigu przez Virgin Money, stanąłem przed ambitnym zadaniem, by spróbować wcisnąć intensywne treningi w i tak już napięty program przemówień i podróży. Razem z trenerem wyznaczyłem trasę biegów treningowych, jakie musiałem odbyć, przyjrzałem się miejscom, w których musiałem się znaleźć, i próbowałem to jakoś do siebie dopasować. To była świetna zabawa. Kiedy okrążałem świat, biegałem po parkach w Sydney, wzdłuż plaży w Barcelonie i przez busz w naszym Prywatnym Rezerwacie Dzikiej Zwierzyny w Ulusabie, w Republice Południowej Afryki.

Na szczęście moje dzieci Holly i Sam, razem z grupą przyjaciół, również zdecydowały się wziąć udział w tym biegu, więc często trenowaliśmy razem w czasie przerw na rodzinne spotkania. To pomogło podtrzymywać coś w rodzaju przyjaznego rodzinnego współzawodnictwa i gwarantowało, że nikt z nas nie przestawał skupiać się na czekającym nas wyzwaniu. W dniu imprezy wszyscy ukończyliśmy bieg z dobrym czasem, a Holly i Sam razem z trzydziestoma dwoma innymi osobami z ich drużyny ustanowili rekord świata dla największej grupy (trzydzieści czworo, nie mniej!), której członkowie ukończyli maraton, będąc ze sobą związani.

Zdarza się, że coś nie pójdzie zgodnie z planem. W tym samym roku wszyscy troje próbowaliśmy pokonać kanał La Manche na deskach kitesurfingowych, ale wzburzone morze szybko pokrzyżowało nam plany. W styczniu w wypadku na nartach zerwałem sobie więzadło krzyżowe przednie, więc nie mogłem biegać, jeździć na nartach ani uprawiać kitesurfingu przez ponad sześć miesięcy. Żeby w tym czasie jakoś się zmotywować do utrzymania formy, rzuciłem się w wir przygotowań do pływackiej części triatlonu londyńskiego. Holly i Sam ukończyli wszystkie trzy etapy, więc wszyscy świetnie się bawiliśmy.

W Virgin jestem znany z tego, że ciągle wymyślam jakieś wyzwania, które pomogą nam dawać z siebie więcej – również fizycznie. Na dłuższą metę jednak jeszcze skuteczniejsze może być

wprowadzanie niewielkich zmian. Kiedy następnym razem w niedzielę rano siądziesz, aby odpisać na te setki e-maili, zastanów się, czy nie byłoby lepiej najpierw wybrać się na szybki spacer, pobiegać, popływać lub pojeździć na rowerze, by odświeżyć ciało i umysł.

Pamiętaj, że bardzo mało jest takich ludzi, którzy leżąc na łożu śmierci, myśleli sobie: „Wiesz, naprawdę żałuję, że nie spędzałem więcej czasu w biurze”.

CO JEST LEPSZE NIŻ ZAPOMOGA?

Pomocna dłoń

Niedawna fala klęsk żywiołowych, która przetoczyła się przez cały świat, stanowi dla nas ponure przypomnienie, jak pozorne jest nasze panowanie nad rodzimą planetą. Najkrótszy wstrząs może wywołać nieopisane szkody. Kiedy zdarzy się w rejonie takim jak Haiti, setki tysięcy ludzi mogą zginąć, a życie milionów ulega zmianie.

Świat zazwyczaj reaguje, wysyłając ekipy ratunkowe, namioty, jedzenie, czystą wodę i lekarstwa. Rządy, firmy, celebryci, zwykli ludzie, Kościoły i grupy szkolne ruszają z pomocą, oferując datki, organizując imprezy, by zebrać fundusze, i udzielając wszelkiego rodzaju spontanicznego wsparcia.

Kiedy ludzie tak fantastycznie reagują, jednym z najtrudniejszych zadań jest zawsze takie zarządzanie zasobami i funduszami, by mieć pewność, że trafią one na linię frontu efektywnie i na czas.

Wyzwania, przed jakimi stało Haiti przez całe miesiące po przerażającym trzęsieniu ziemi na początku 2010 roku, przypominają nam o konieczności ścisłej współpracy organizacji rządowych, korporacyjnych, pozarządowych oraz pojedynczych ludzi. Taka grupa to skuteczne i potężne narzędzie – dopóki posługują się nim dobrze poinformowani ludzie na linii frontu. Niestety nie zawsze tak się dzieje!

Chociaż światowa recesja z ostatnich kilku lat utrudnia finansowanie, od którego uzależnionych jest wiele podmiotów w sektorze non profit, zachęciła ona również najnowsze pokolenie filantropów do szukania sposobów na zwiększenie efektywności

wspólnej pracy, by zyskać gwarancję, że najlepsze inicjatywy przyniosą jak najwięcej dobra w możliwie najszerszej skali.

Na przykład Jeff Skoll, jeden z założycieli eBaya, wykorzystał swoje umiejętności przedsiębiorcy, by stworzyć Participant, nową wytwórnię filmową, skupiającą się na łączeniu rozrywki z budowaniem świadomości o najważniejszych problemach świata. Jego filmy poruszają szeroki wachlarz tematów, można tu wymienić *Niewygodną prawdę*, dokument o zmianach klimatu, i *Solistę*, przepiękny obraz zwracający uwagę na kwestię bezdomności w Stanach Zjednoczonych, czy wreszcie *Countdown to Zero*, film o potrzebie oczyszczenia świata z broni jądrowej.

Przez ostatnich dwadzieścia lat powstała niejedna osobista fortuna większa niż produkt krajowy brutto wielu krajów. W odpowiedzi potrzebujemy bardziej życzliwej i ludzkiej formy kapitalizmu, takiej, która tworzy bogactwo, ale potem jego część wykorzystuje bardziej odpowiedzialnie. Biznes ma nową misję: udowodnić, że sam kapitalizm nie wystarczy. Musimy wypracowywać zyski, równocześnie sprawiając, że świat stanie się lepszy.

Dla niektórych wiąże się to z tworzeniem ogromnych fundacji mających rozdzielać bogactwa, dla innych zaś – z przyjęciem społecznej odpowiedzialności i uznaniem dobrych praktyk biznesowych za fundament swoich organizacji.

Czasami oznacza to rezygnację ze „złotego czeku na dobroczynność" i narodziny nowego, przedsiębiorczego podejścia do dawania. Debata na temat tego, czy tradycyjne podejście charytatywne jest lepsze niż dawanie, które wspiera rozwój gospodarczy, nadal trwa – ale dyskusja ta jest jałowa. Świat potrzebuje całej pomocy, jaką może w tym momencie dostać, by stawić czoło społecznym i środowiskowym problemom, jakie przed nami stoją.

Kilka lat temu założyliśmy dla naszych biznesów i partnerów fundację non profit Virgin Unite. Chodzi po prostu o łączenie ludzi, którzy potrafią zająć się trudnymi wyzwaniami, stosując przedsiębiorcze podejście. Chcemy działać jak katalizator nowych metod radzenia sobie z zapewnianiem opieki zdrowotnej na dużą

skalę, zachęcać do pokoju i ograniczać czynniki prowadzące do zmian klimatu.

Jak już wspominałem wcześniej, utworzyliśmy też Elders, grupę mądrych mężczyzn i kobiet, w której skład wchodzą Nelson Mandela[21], arcybiskup Desmond Tutu, Jimmy Carter, Kofi Annan i Mary Robinson, by wymienić tylko kilkoro; ludzie ci działają bez rozgłosu, za kulisami, starając się rozwiązywać konflikty na świecie.

Wspólnie z rządem Republiki Południowej Afryki i liderami zajmującymi się sprawami zdrowia pracujemy nad stworzeniem Disease Control Hub[22], by pomóc w eliminowaniu cierpienia na skutek dających się uniknąć i wyleczalnych chorób.

Ponieważ nie zjedliśmy wszystkich rozumów, współdziałamy ze wspaniałymi partnerami i ekspertami – by mieć pewność, że zawsze będziemy korzystali z wiedzy osób, które są bez reszty w te kwestie zaangażowane.

Często, niemal zawsze, ci ludzie z pierwszej linii znają odpowiedzi, ale po prostu nie mieli szansy, by ich głosy zostały wysłuchane.

To ekscytujące, kiedy widzi się, jak osoby reprezentujące różne obszary życia społecznego zawierają nowe i czasem niezwykłe porozumienia, by radzić sobie z wielkimi wyzwaniami. Nasze inicjatywy, połączone z technologią, która naprawdę łączy świat, mogą odnieść sukces na większą niż do tej pory skalę. Kiedy w związku z globalizacją rośnie przepaść między bogatymi i biednymi, my musimy wykorzystać technologię i umiejętności typowe dla przedsiębiorcy, by budować dostępny dla wszystkich zdrowszy i cieszący się większym dobrobytem świat.

Wymaga to, byśmy – z dużą dozą pokory i szacunku – budowali relacje z partnerami i ludźmi „na linii frontu”. Zawsze dostajemy tyle, ile dajemy. Rozwiązania mogą nas niewiele kosztować, jeśli dzięki nam zaangażuje się obecne pokolenie filantropów.

DOM I/LUB BIURO

Znalezienie równowagi

Być może to fakt, że zawsze udawało mi się zorganizować sobie życie tak, abym mógł pracować z domu, skłania ludzi do częstego pytania: „Richard, jak twoim zdaniem ludzie tacy jak ja powinni znaleźć równowagę między obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi?”. Dla niejednego początkującego przedsiębiorcy i człowieka biznesu zmaganie się z tą kwestią może stanowić naprawdę poważny problem.

Oto zaledwie trzy warianty tego ważnego pytania, które pojawiały się wielokrotnie przez lata.

CZY MOŻNA ODNOSIĆ SUKCESY JAKO PRZEDSIĘBIORCA I MIMO TO POŚWIĘCAĆ CZAS RODZINIE?

Możesz i *musisz* znajdować czas zarówno dla rodziny, jak i dla biznesu. To ważne, by zbudować silne więzi rodzinne, które pomogą ci też patrzeć na sprawy szerzej i zachowywać równowagę w biznesie. Co więcej, kluczowym obowiązkiem każdego pokolenia jest wychowanie następnego – a do tego musisz być obecny.

Ponieważ niemal zawsze pracowałem w domu, było mi stosunkowo łatwo spędzać czas z rodziną. Kiedyś moim „biurem” była mała łódź mieszkalna w Little Venice i z rozczuleniem wspominam dzieci raczkujące na podłodze, gdy odbywałem biznesowe spotkania. Szczególnie dobrze pamiętam przerażenie na twarzy menadżera mojego banku, kiedy zakatarzone dziecko ocierało się o jego garnitur w prążki!

Nawet kiedy przenieśliśmy się do „prawdziwego” domu w Holland Park, wykorzystywałem go jako miejsce pracy i wyprowadziłem się dopiero wtedy, gdy moja żona Joan poskarżyła się, że w przedpokoju ludzie – czekając na spotkanie – ustawiają się w kolejce. Zwracam uwagę, że biuro przeniosłem do lokalu tuż obok, na tej samej ulicy.

JAK ZNALEŹĆ RÓWNOWAGĘ MIĘDZY ŻYCIEM RODZINNYM I CZASEM POTRZEBNYM NA ZAŁOŻENIE I BUDOWANIE BIZNESU?

To, że spędzałem dużo czasu z rodziną, zmusiło mnie również do tego, aby dostosować swój styl pracy. Jest to jeden z kluczy do sukcesu Virgin. By zrekompensować fakt, że pracuję z domu, zawsze dbałem o to, byśmy mieli prawdziwe rodzinne wakacje – czas spędzany poza domem/biurem. Spędzanie czasu z dala od miejsca pracy nauczyło mnie, jak ważną rolę odgrywa dzielenie się obowiązkami. Szybko się zorientowałem, w czym jestem dobry, i pilnowałem, by zapewnić sobie pomoc ludzi w tych dziedzinach, w których byłem słabszy.

Kiedy Virgin się rozrastała i zakładaliśmy kolejne biznesy, trzeba było nimi kierować z prawdziwych gabinetów w różnych budynkach – ograniczałem jednak do minimum czas, jaki tam spędzałem. Pomagało mi to patrzeć na wszystko szerzej, pozostawać czujnym i dostrzegać nowe okazje. Mogłem skupić się na ważnych decyzjach, nie grzęznąc w zbyt wielu codziennych szczegółach. Gdy człowiek wyjdzie poza codzienny biznesowy chaos, pozwala mu to podejmować bardziej klarowne i długoterminowe decyzje.

Pozostawanie przez jakiś czas poza biurem oznacza również, że umacnia się więź zaufania z kolegami wyższego szczebla. W moim przypadku stworzyliśmy bardzo silny zespół oddanych i utalentowanych menadżerów, którzy będą walczyć o biznes w trudnych czasach.

Trzeba jednak zachować równowagę, i to ty musisz uważać, by twoje oddalenie się od firmy lub nieobecność w niej zbytnio się nie przeciągały. Przedsiębiorca musi być dobrze widoczny i łatwo osiągalny dla pracowników i poświęcać czas na zapoznawanie się

z ich opiniami i pomysłami. Słuchanie innych to kluczowa cecha dobrego lidera biznesowego.

JAK WAŻNE JEST DLA PANA BRANIE SOBIE WOLNEGO?

Brak wystarczającej ilości czasu wolnego i krótkie wakacje to problem we współczesnym świecie biznesowym. Branie urlopów i robienie sobie przerw od pracy jest ważne, abyś zarówno ty, jak i twoi ludzie, nie tracił motywacji i zdrowia. Utrzymanie odpowiednich proporcji zagwarantuje, że będziesz miał zdrowych, oddanych i entuzjastycznych pracowników, którzy będą się lepiej wykonywać swoje obowiązki, zamiast szukać wymówek, by pójść na chorobowe.

Dobra kondycja i zdrowie to również klucz do utrzymania kontroli nad biznesem. Ćwicz codziennie – szybki spacer, pływanie, bieganie lub gra w tenisa dodaje mi energii niezbędnej do zmagań z codziennymi decyzjami. Moja filozofia, by żyć pełnią życia i spędzać wakacje z rodziną, doprowadziła również do tego, że przy okazji pojawiło się kilka okazji biznesowych. Podczas wycieczki do Afryki odkryliśmy Ulu-sabę, nasz oszałamiający Rezerwat Dzikiej Zwierzyny w pobliżu Parku Narodowego Krugera. Podczas pobytu w Maroku, w oczekiwaniu na start wyprawy balonowej, moja rodzina odkryła Kasbah Tamadot, wtulone w góry Atlas. Obie te posiadłości stanowią teraz kluczową część portfolio Virgin Limited Edition.

Właściwie to wiele z moich biznesowych okazji pojawiło się dzięki osobistym doświadczeniom podczas moich podróży – w tym naprawdę niezwykłym czasie zawieszonym między pracą a zabawą. Mogłem poznać kogoś, dzięki komu wypalił jakiś pomysł, albo odwiedzić miejsce, które zadziałało jak katalizator dla nowego przedsięwzięcia.

Tłumaczyłem już, jak bardzo jest ważne, by firmy nie podchodziły zbyt sztywno do swojego personelu i czasu wolnego – aby dzieliły czas pracy, stosowały elastyczne godziny, pozwalały na pracę w domu. Znalezienie równowagi zarówno dla siebie, jak i dla swoich pracowników może stanowić kluczowy element przy budowie odnoszącego sukcesy, trwałego i szczęśliwego biznesu.

A teraz odłóż tę książkę i idź pobawić się z dziećmi lub odwiedź przyjaciela!

ROZRUSZAĆ GOSPODARKĘ

Dziesięć wskazówek

Niedawne rozchwianie na światowych giełdach odzwierciedla kruchość poprawy sytuacji gospodarczej w Stanach Zjednoczonych, Europie i w innych częściach świata. Zaufanie jest niskie, zadłużenie wysokie, a w niektórych przypadkach także rosną podatki. Chociaż rynek towarów i usług w tak zwanych krajach BRIC – Brazylii, Rosji, Indiach i Chinach – przeżywa boom, trzeba coś zrobić, by odbudować zaufanie, które pobudzi popyt na całym świecie. Potrzebujemy szybkiego przyspieszenia gospodarczego.

To bardzo ważny moment dla przedsiębiorców z całego świata, bractwa, które nieodmiennie bierze na siebie dużą część brzemienia związanego z ponownym rozruszaniem gospodarki. Rządy również muszą odpowiedzieć na wezwanie, jako że tylko one mogą poradzić sobie z naprawdę kosztownymi projektami.

Oto moich dziesięć najlepszych wskazówek, co według mnie należy zrobić – i do kogo to należy.

1. POKAŻCIE NAM PIENIĄDZE

Dopilnujcie, by banki pożyczały pieniądze, którymi dysponują, na atrakcyjnych warunkach, małym i średnim biznesom. Pompowanie pieniędzy w nowe produkty i usługi to najlepszy sposób, by stworzyć więcej miejsc pracy i wspomóc rozwój. Kto powinien to robić? Politycy. To oni wyciągali banki z tarapatów; teraz muszą dopilnować, by nie zamknęły one w sejfach kluczy do poprawy.

2. SZUKAJ INWESTORÓW ZA GRANICĄ

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne to zastrzyk energii dla słabych sektorów każdej gospodarki – i przestarzałe przepisy o obywatelstwie nie powinny tego zabraniać tam, gdzie w żaden sposób nie zagraża to bezpieczeństwu narodowemu. Wszystkie kraje powinny na nowo zastosować bodźce podatkowe – szczególnie państwa znajdujące się w trudnej sytuacji. Duże międzynarodowe firmy potrzebują wykwalifikowanej siły roboczej i stabilnego środowiska politycznego; jeśli je dostaną, w ślad za tym pójdą inwestycje, produkcja i miejsca pracy.

3. ZMODERNIZUJ INFRASTRUKTURĘ

Kiedy w 2008 roku wybuchł kryzys finansowy, Barack Obama zasugerował, by skupić się na stosunkowo małych projektach infrastruktury, które można szybko uruchomić i zapewnić miejsca pracy oraz rozruszać gospodarkę. Wspaniale, ale Stany Zjednoczone muszą także rozwijać więcej – i większych – projektów – tak samo winny postępować rządy na całym świecie: budować autostrady i linie kolejowe, by połączyć miasta, zwiększać przepustowość kolei i dróg, tworzyć lepsze lotniska, nowe mosty, bezpieczną, zmodernizowaną infrastrukturę. Pozwoli to firmom przenosić się w miejsca najlepiej przystosowane do ich potrzeb.

4. NIE KOMPLIKUJ

Zredukowanie biurokratycznych przepisów związanych z zatrudnianiem nowych pracowników i zakładaniem nowych biznesów jest czymś oczywistym. Dlaczego prawie wszędzie proces ten ciągnie się tak długo i pozostaje kosztowny?

5. NIE UPIERAJ SIĘ PRZY PALIWACH KOPALNYCH

Ceny paliw idą w górę, a dostawy ropy i gazu ziemnego w naszym coraz bardziej niestabilnym świecie są niepewne. Inwestowanie w energię odnawialną otworzy możliwości dla wykwalifikowanych pracowników, obniży wszelkie koszty i zapewni dostępność energii dla kolejnego pokolenia. Sektor państwowy i prywatny muszą w tej sprawie współpracować.

6. PRZYJMIJ ZASADĘ „TALENT BEZ BARIER”

Wykwalifikowani i przedsiębiorczy pracownicy są potrzebni w prawie każdym sektorze i na każdym rynku. Jednak pracodawcy muszą się często nieźle nawojować z biurokracją, by wykorzystać wiedzę dostępną na światowych rynkach. Świat stał się teraz płaski; jego siła robocza jest niezwykle mobilna. Czy witasz ją z otwartymi rękami?

7. NAUCZ LUDZI WYTWARZAĆ PRODUKTY

Niemcy wciąż są potęgą Unii Europejskiej dzięki swoim wielkim możliwościom produkcyjnym i wiedzy technicznej. Co powstrzymuje inne kraje przed przyjęciem niemieckiego modelu? Stany Zjednoczone odnoszą sukcesy w innowacjach technologicznych, ale projektowanie software’u i hardware’u coraz częściej przenosi się do nowych dolin krzemowych w Indiach, Chinach i już niedługo w Brazylii. Choć w tym tech-noświecie może się to wydawać dziwaczne, nowym terenem walk stała się teraz produkcja. Nie możemy już przyjmować jej za pewnik.

8. ZREZYGNUJMY Z „MAGAZYNOWANIA” STUDENTÓW

W wielu dziedzinach (może poza medycyną) długość studiów na uniwersytecie może i powinna zostać skrócona, bo dzięki temu zdolni ludzie będą mieli możliwość szybszego rozpoczęcia pracy, a w krajach takich jak Stany Zjednoczone rujnująca w tej chwili pożyczka studencka stanie się mniejszym obciążeniem. College’e stały się magazynami, w których przechowuje się studentów tak długo, jak to możliwe, zamiast skutecznie i sprawnie przygotowywać ich do wydajnej pracy.

9. MIEJ W OFERCIE ZARÓWNO ELASTYCZNY CZAS PRACY, JAK I PEŁNE ETATY

Miliony pracowników na całym świecie wolałyby krócej pracować, ale nie mają takiej możliwości. Szerokie zastosowanie dzielenia etatów i ruchomych godzin pracy bardzo zmniejszyłyby bezrobocie i związane z nim koszty. Ludzie, którzy pragną mniej pracować – często po to, by spędzać więcej czasu z rodziną – mogliby wybrać tę

opcję, a w rezultacie część innych znów znalazłaby zatrudnienie. Wygrana dla obu stron. Poza tradycją nic nie stoi na przeszkodzie.

10. PRZYWRÓCIĆ STABILIZACJĘ

Na koniec prośba do przywódców na całym świecie: rządy muszą zapewnić stabilne środowisko finansowe. Stopy procentowe powinny być ustalone na niskim poziomie; pieniądze muszą przepływać przez system bankowy. Kontrolowanie prywatnej działalności gospodarczej jest teraz mniej istotne niż zachęcanie do inwestowania. Tylko to sprawi, że pojawi się efekt spirali: nowe firmy, nowe miejsca pracy i nowe rynki, co z kolei przywróci wiarę w nasze gospodarki i dumę z nich.

To tyle – więc bierzmy się do roboty!

PRZEPISY RUCHU DROGOWEGO

Każdy powinien wiedzieć, dokąd zmierza

Instruowanie kierowników wyższego szczebla może być trudne po prostu dlatego, że aby przeanalizować swoje decyzje, muszą oni znaleźć czas, kiedy nikt im nie będzie przeszkadzał. Tak więc co roku ściągamy menadżerów z całej Virgin Group do mojego domu na wyspie Necker, by przedyskutować wyzwania i możliwości, przed jakimi stoimy. Świętujemy nasze osiągnięcia, zastanawiamy się nad błędami i rozważamy, co moglibyśmy poprawić.

Podczas sesji prowadzonej przez Sally Morgan, byłą bliską współpracowniczkę Tony'ego Blaira, która teraz pełni funkcję jednego z doradców Virgin, nasza grupa, przyjrzawszy się temu, czego nauczyliśmy się od sektora publicznego, przedsiębiorstw prywatnych oraz instytucji non profit, opracowała kilka przydatnych wskazówek dla menadżerów. Niezależnie od tego, czy uruchamiasz swój pierwszy startup, czy kierujesz doświadczonym zespołem, te podstawowe stwierdzenia pozostają w mocy praktycznie w każdej sytuacji.

1. JAKI JEST PLAN? NIECH TWÓJ ZESPÓŁ TO WIE

To bardzo ważne, by ustalić cele na każdy okres zgodnie z twoją strategią biznesową – a potem dopilnować, by znali je wszyscy pracownicy.

Sally opowiedziała nam, że kiedy pracowała dla brytyjskiego rządu, każdego lata ministrowie otrzymywali od Tony'ego Blaira wiadomość, w której przedstawiał on swoją ogólną strategię na dany rok i określał jasne cele dla każdego ministerstwa.

Gabinet spotykał się przez tydzień, by te plany przedyskutować, zanim posłowie wrócą z letnich wakacji, a ministrowie mieli okazję, aby wszystko przeanalizować i zgłosić swoje wątpliwości. Potem zespół co niedzielę otrzymywał od Blaira wiadomość i omawiał ją na spotkaniu następnego ranka, by uzgodnić najważniejsze działania.

Regularne informowanie o swoich celach pomoże ci zyskać pewność, że twój zespół zna ogólne ramy podejmowanych przez siebie decyzji. To ważne, by każdy miał poczucie, że jego udział w omawianiu celów grupy jest mile widziany – że zachęca się do takiej otwartej debaty – ponieważ wszyscy będą ponosili odpowiedzialność za ich realizację.

2. SPRECYZUJ PRZEPISY RUCHU

Należy sprecyzować podstawowe wartości obowiązujące w twoim biznesie, do których ty i twoi pracownicy będziecie mogli się odwoływać, podejmując decyzje.

Kiedy w Virgin oceniamy inwestycje i nowe kierunki, zawsze zastanawiamy się, czy zaproponowany biznes odpowiada naszym podstawowym wartościom, a to pomaga nam zarządzać naszym zróżnicowanym portfolio i zachować pewną spójność.

Przyglądamy się, czy ten biznes będzie działał inaczej niż większość (lub wszystkie inne) firm w branży czy sektorze; czy dostarczy prawdziwych wartości, zapewni wspaniałą obsługę klienta oraz poczucie frajdy i dumy, które odróżniają wspaniały biznes od dobrego. Całkiem niedawno dodaliśmy nową wartość podstawową: sprawdzamy, czy nowa działalność ma potencjał, by rozprzestrzenić się na inne kraje i czy da się ją rozwinąć w ciągu około trzech lat.

3. SKUPIENIE, SKUPIENIE, SKUPIENIE

Zawsze istnieje pokusa, by starać się robić za dużo; ambitni menadżerowie oraz ich zespoły nieodmiennie mają wrażenie, że jest za dużo projektów i za mało czasu. Ale organizacje, które odnoszą sukcesy, wiedzą, jakie są ich priorytety: biorą się za rzeczy naprawdę ważne, a reszta się jakoś układa. Przyjrzyj się swojemu planowi strategicznemu oraz przepisom ruchu i kieruj się nimi.

4. KTO RZĄDZI? TO ZALEŻY OD CIEBIE

Dobry menadżer wyznacza członkom swojego zespołu jasne zadania, co wszystkim pozwala wykonywać swoje obowiązki przy kierowaniu biznesem. Kiedy już wybierzesz tych ludzi, nie wdawaj się w mikrozarządzanie. Jeśli będziesz mieć zwyczaj wpadać i zmieniać główne wytyczne projektu lub w jakiś inny sposób się wtrącać, twoi ludzie nauczą się uzależniać od ciebie i nigdy w pełni nie rozwiną swojego potencjału.

5. BROŃ POMYSŁÓW SWOICH LUDZI

Kiedy twój zespół podejmie samodzielną decyzję, musisz realizować ją z pełnym przekonaniem. Jeśli będziesz w nią wątpił i pozwolisz, by ten projekt bezproduktywnie czekał, twojemu zespołowi nie starczy impetu ani zaufania do siebie, by podjąć kolejne kroki. Jeśli będziesz się upierał, by samemu podejmować wszystkie ważne decyzje, doprowadzisz do strasznej blokady.

Nie wpadnij w pułapkę i nie proś o wciąż nowe raporty, które miałyby usprawiedliwiać ruch do przodu. Zawsze lepiej jest działać; wahanie się jest destrukcyjne.

6. KIEDY POJAWIA SIĘ BŁĘDY, UCZ SIĘ NA NICH I IDŹ DALEJ

Nie jest możliwe, by podejmować wyłącznie dobre decyzje. Kiedy coś idzie nie tak, poświęć czas, by ze swoim zespołem sprawdzić, co się stało, i razem czegoś się nauczyć. Ale nie rozpamiętuj zbyt długo – po prostu się otrząśnij i zabierz za kolejne wyzwanie.

7. ŚWIĘTUJ SWOJE SUKCESY

Kiedy ktoś z twojego zespołu dokona czegoś wspaniałego, świętuj to i powiedz o tym innym. Sukces rodzi sukces. To powinno być częścią twojej codziennej pracy – jak już powiedziałem, powinieneś przyłapywać pracowników na robieniu czegoś dobrze.

W skrócie, jeśli w najlepszych nieruchomościach chodzi o „lokalizację, lokalizację, lokalizację", to przy prowadzeniu biznesu najlepszą mantrą jest „komunikacja, komunikacja, komunikacja".

TWARDA LEKCJA

Edukacja zaczyna się w szkole, ale nigdy się nie kończy

P: Rzucił pan szkołę w wieku szesnastu lat, ale potem odniósł wielki sukces. Czy uważa pan, że dyplom uniwersytecki jest konieczny, by zostać człowiekiem sukcesu? Jestem studentem uniwersytetu i czasem zastanawiam się, czy jest mi to niezbędne. Jakie są pana przemyślenia?

Uważam, że mam kilka wspaniałych, a nawet innowacyjnych pomysłów na nowe biznesy, ale problem sprawia mi zamiana pomysłu w coś realnego. Jaką radę dałby mi pan, by pokonać tę trudność?

- Felipe Herriges, Brazylia

O: *Jest wiele takich rzeczy w życiu, których naszym zdaniem „nigdy dość", a edukacja znajduje się na szczycie tej listy. Mam szczęście, że na obecnym etapie swojej kariery mogę poznawać wiele nowych zagadnień, od wpływu zmian klimatu, do kwestii tak odległych jak możliwość skolonizowania Marsa.*

Mam również szczęście, że poznaję tylu ciekawych ludzi i mam okazję wymieniać się z nimi poglądami – mogę tu wymienić byłych przywódców, takich jak Kofi Annan, Nelson Mandela i Mary Robinson, naukowca i działacza na rzecz ochrony środowiska Jamesa Lovelocka, a także Burta Ruta-na, inżyniera kierującego naszym projektem Virgin Galactic.

Powiedziałbym nawet, że ponieważ projekty i branże Virgin są tak różnorodne, a fundacja Virgin Unite wzywa do rozwiązywania niektórych z największych problemów naszego pokolenia, moje firmy zapewniają mi przeżycia, które często porównuję z rozszerzonym kursem uniwersyteckim. Jako dziecko nigdy tak naprawdę nie lubiłem chodzić do szkoły, ale każdą minutą tej niezwykłej podróży jestem zachwycony.

Sytuacja wyglądała zupełnie inaczej, gdy byłem mały. W szkole miałem problemy. Nie byłem dobrym uczniem, po części ze względu na moją

dysleksję (która została zdiagnozowana dopiero później), a po części z powodu mojej niespokojnej natury. Skoncentrowanie się podczas lekcji sprawiało mi trudność i dużo czasu w szkole spędziłem na wymyślaniu nowych minibiznesów.

Kilka pierwszych przedsięwzięć, jakie stworzyłem – łącznie z tym, który polegał na uprawie choinek – nie odniosło sukcesu, ale te doświadczenia sprawiły, że zasmakowałem w biznesie, i dały mi wiedzę o niezwykle ważnej sztuce dzielenia się obowiązkami.

Kiedy miałem szesnaście lat, byłem gotowy opuścić szkołę, ale mój ojciec nie chciał o tym słyszeć. W pewien weekend przyjechał w odwiedziny do mojej szkoły z internatem i starał się mnie przekonać, abym kontynuował naukę. Miał nadzieję, że tak jak on zostanę prawnikiem. Niechętnie się zgodziłem; ojciec pojechał do domu by przedstawić „naszą" decyzję mojej matce Eve.

Wcale się nie ucieszyła! Kazała mu natychmiast pojechać z powrotem, chociaż było daleko, i przekazać mi, że mogę samodzielnie podjąć decyzję. Ojciec tak zrobił, a ja odszedłem ze szkoły tego lata. Nie obejrzałem się za siebie ani razu; najpierw założyłem czasopismo „Student", a kilka lat później pierwszy sklep muzyczny Virgin. Mój ojciec często żartował, że ta druga powrotna podróż to była „najlepsza przejażdżka w jego życiu".

Jednak to bardzo osobista historia; moja strategia nie będzie odpowiednia dla każdego. Szczególnie na dzisiejszym trudnym rynku pracy stopień naukowy lub inny dyplom może być kluczowy, ponieważ dowodzi, że masz już umiejętności oraz inne elementy konieczne, by zacząć budować karierę.

Zdobycie dyplomu to jednak dopiero pierwszy krok i wżadnym razie nie gwarantuje sukcesu. Aby osiągnąć sukces, będziesz potrzebował wspaniałej etyki pracy i determinacji – zarówno w biznesie, jak i w innych dziedzinach życia. Przyda ci się też sporo szczęścia.

Radziłbym podejść do studiów z pozytywnym nastawieniem – staraj się cieszyć czasem spędzonym na uniwersytecie. Wypróbuj kilka nowych rzeczy, dopóki tam jesteś, i może nawet uruchom jakiś biznes, jeżeli to cię interesuje.

My założyliśmy Branson Centre of Entrepreneurship, by udzielać wsparcia obiecującym przedsiębiorcom oraz ich rozpoczynającym działatność firmom. Większość naszych studentów to młodzi mężczyźni i kobiety pełni determinacji, by przykładać się do nauki i tworzyć swoje biznesy. Przekazujemy im wiete wskazówek, a jedną z najważniejszych jest to, że wietkie znaczenie ma czerpanie z pracy przyjemności.

Kiedy nastąpi etapu uruchamiania biznesu, nie bój się oddać tego pierwszego skoku.

Większość pierwszych biznesów ponosi porażkę – wiem, bo z moimi też tak było – ate to, czego nauczysz się z niepowodzeń, jest bezcenne i pomoże ci przy kotejnych próbach. Musisz być bardzo zdeterminowany i pogodzić się

z tym, że na wczesnych etapach uruchamiania jakiegokotwiek przedsięwzięcia chodzi głównie o przetrwanie.

Przejście od pomysłu do jego reatizacji to ktuczowy krok, który muszą opanować wszyscy przedsiębiorcy. Spróbuj spojrzeć na swój pomysł oczami ktientów – pomoże ci to ocenić, które pomysły mają szansę odnieść sukces. Powinieneś też sprawdzić, jakie siły mogą zadziałać na twoją niekorzyść. Gdybym jako chłopiec spojrzał na swoje pechowe choinki oczami głodnego krótika, pewnie bym się dwa razy zastanowił, zanim utopiłbym w nich swoje oszczędności!

Powodzenia, Fetipe! Trzymaj się i ukończ edukację, bez reszty zaangażuj się w studia i pamiętaj: czy pracujesz dta firmy, czy zakładasz własny biznes, pracuj ciężko, wytrwate i uśmiechaj się, a znajdziesz się na drodze prowadzącej do sukcesu.

PODZIĘKOWANIA

Podobnie jak we wszystkim innym w moim życiu mam dług wdzięczności wobec wielu ludzi za inspirację i za to, że powstała książka *Like a Virgin*. By wymienić tylko kilkoro…

Podziękowania należą się Nickowi Foxowi z Virgin Management za to, że nieustannie nakłaniał mnie, bym „to zapisał", a potem nieraz spisywał teksty dyktowane mu przeze mnie z całego świata, gdy zastosowałem się do jego rady; i Glorii Anderson oraz Patti Sonntag z „New York Timesa" za zamówienie, a potem opublikowanie części moich gryzmołów w ponad pięćdziesięciu krajach.

Jest też David Tait, który od pierwszego dnia tworzył Virgin Atlantic w USA i większość z trzydziestu lat spędził na korygowaniu mojej angielszczyzny. David cudownie mnie wspierał, pomagając mi uporządkować myśli i sprawiając, że te wynurzenia da się czytać.

Moje podziękowania należą się jeszcze dwóm istotnym grupom – wszystkim czytelnikom różnych publikacji na całym świecie oraz tym, którzy wysyłali SMS-y, pisali na blogach lub wysyłali e-maile z wszelkiego rodzaju inspirującymi komentarzami (jeden nawet przyszedł na pocztówce), opiniami i pytaniami; na wiele z nich starałem się odpowiedzieć na tych stronach.

Druga grupa to wszyscy pracownicy Virgin Group, byli i obecni, którzy pomogli mi stworzyć naszą niezwykłą rodzinę firm i wypełnić tę książkę wspaniałymi opowieściami i lekcjami.

Mam nadzieję, że będzie ona stanowić inspirację dla nowego pokolenia przedsiębiorców.

Dziękuję wszystkim i każdemu z osobna.

Richard Branson jest założycielem Virgin Group. Urodził się w 1950 roku i uczył się w Stowe School, gdzie w wieku szesnastu lat stworzył gazetę „Student”. W 1970 roku powołał do życia Virgin, małe przedsiębiorstwo wysyłkowe sprzedające płyty, a wkrótce potem otworzył sklep muzyczny na Oxford Street w Londynie. Dwa lata później powstało studio nagrań i Virgin Records stała się jedną z sześciu najlepszych firm fonograficznych na świecie.

Od tamtej pory Virgin Group rozwinęła się i obejmuje teraz przeszło czterysta firm w ponad trzydziestu krajach. Branson jest jedynym człowiekiem na świecie, który od zera zbudował warte osiem miliardów dolarów przedsiębiorstwa w ośmiu różnych sektorach. Działając w ramach charytatywnego oddziału Virgin Group, Unite, pracuje nad rozwijaniem nowego podejścia do problemów społecznych i środowiskowych.

Autobiografia Bransona, *Kroki w nieznane. Autobiografia,* oraz jego książki o biznesie, *BusinessStripped Bare, Screw Business* As *Usuat* oraz *Zaryzykuj – zrób to!*, stały się międzynarodowymi bestsellerami. Ich autor mieszka na wyspie Necker na Wyspach Dziewiczych i ma żonę oraz dwójkę dorosłych dzieci.

[1] *Elders* (ang.) – starszyzna.
[2] *Virgin* (ang.) – dziewica, dziewiczy.
[3] „Po prostu podnieś się, otrzep i zacznij od początku” – nawiązanie do piosenki Franka Sinatry *Pick Yourself Up*.
[4] *Chain gang* (ang.) – grupa więźniów skuta łańcuchami, zwłaszcza na czas pracy.
[5] *Chain offools* (ang.) – łańcuch głupców.
[6] Drug Enforcement Administration (ang.) – amerykańska agencja rządowa, której zadaniem jest walka z narkotykami – przyp. tłum.
[7] *Nymph* (ang.) – nimfa.
[8] Necker Nymph (ang.) – Nimfa z Necker.
[9] Virgin Group Stars of the Year (ang.) – Gwiazdy Roku Virgin Group.
[10] *Blue* (ang.) – niebieski.
[11] *Red* (ang.) – czerwony.
[12] Virgin Islands (ang.) – Wyspy Dziewicze.
[13] Auntie Joyce Airways – Linie Lotnicze Cioci Joyce.
[14] *Reach for the Skies* (ang.) – *Sięgaj gwiazd*.
[15] KISS (ang.) – całus (skrót od: *Keep It Simple, Stupid)*.
[16] Black Sheep – Czarna Owca.
[17] VAMMY (Volunteers Always Magically Making Yes Happen) – nagroda dla ochotników.
[18] Stars Dinner – Przyjęcie dla Gwiazd.
[19] Branson Centre of Entrepreneurship – Centrum Przedsiębiorczości Bransona.
[20] „Grad zajadłych strzał losu” – *Hamlet*, William Szekspir, tłum. St. Barańczak.
[21] Zmarł 5 grudnia 2013 roku, już po ukazaniu się angielskiego oryginału niniejszej książki pt. *Like a Virgin* – przyp. red.
[22] Disease Control Hub – Centrum Kontroli Chorób.